

経営意思決定における意味充実人モデルの意義
ーN社のコンサルティング事例を中心にしてー

藤澤 雄一郎

目 次

序 章 意思決定と脳科学の接点を求めて	5
はじめに	5
第 1 節 問題意識	11
1. 大企業と中小企業における理論と実践	
2. 意思決定における大企業と中小企業	
3. 経済合理性と人間的側面	
第 2 節 研究の課題	18
1. 研究の目的	
2. 研究の意義	
第 3 節 研究の方法	19
第 4 節 論文の構成	20
 第 1 章 N社の AOGU 活動	22
第 1 節 N 社の概要	22
1. N 社のこれまでの経緯	
2. N 社の経営課題	
第 2 節 コンサルティングの方針	24
1. 実践の学としての経営学	
2. 意識革新コンセプトとしての AOGU 活動	
3. 意識変革のための戦略的視点	
第 3 節 具体的意識革新の手法	25
第 4 節 AOGU 活動の実践内容	27
1. 第 1 期の活動内容：行動基準書の策定と研修会の実施（2006 年度）	
2. 第 2 期の活動内容：「AOGU－15・10 作戦」遂行(2007 年度)	
3. 第 3 期の活動内容：「AOGU－10 作戦」遂行(2008 年度)	
4. 第 4 期の活動内容：「AOGU－20 作戦」遂行(2009 年度)	
第 5 節 AOGU 活動の成果の検証	32
第 6 節 N 社の今後の課題	32
参考資料 AOGU 活動の実践例	

第2章 内的報酬と脳科学	37
第1節 大脳新皮質と大脳辺縁系	37
1. 三位一体脳	
2. 神経細胞と神経回路	
3. 大脳辺縁系と信念形成	
4. 大脳辺縁系とアート	
5. 大脳辺縁系と社会性	
第2節 人の活性化と関係欲求	46
1. 経営者の生き様に見る愛	
2. 経営と脳科学における愛	
第3節 人の習慣と神経回路	50
1. 人の信念と習慣	
2. 組織のルーティーン	
第4節 自己認識と共感	52
第5節 小括	54
第3章 N社のAOGU活動の理論的裏づけ	56
第1節 内的報酬と動機づけ	56
1. 人間モデルの変遷と動機づけ	
1-1 経済人モデル	
1-2 社会人モデル	
1-3 自己実現人モデル	
1-4 複雑人モデル	
1-5 意味充実人モデル	
2. 変革への動機づけと自己戦略	
3. 組織と人間から見た意味充実人	
第2節 内的報酬とフロー体験	67
第3節 内的報酬を生み出す仕事の再構成	69
1. 効率追求と生産性のジレンマ	
2. モノづくりからコトづくりへ	

3. 感じる知性と考える知性	
4. 組織における遊び感覚	
4-1 人間と音楽	
4-2 人間と笑い	
4-3 日本人と和歌(俳句、川柳)	
第4節 仕事の管理と戦略性	76
1. 未来完了思考	
2. 外的力の意図的利用	
第5節 経営者の意思決定における人間的側面	78
1. 感情と意思決定	
2. 意思決定における倫理	
第6節 小括	82
参考資料 表4 人間モデルの変遷	
参考資料 表5 AOGU 精神の根底にある理論と伝統的理論との比較	
第4章 脳科学と経営学説の系譜	86
第1節 こころのありかの探求時代	87
第2節 神経科学に至る道	88
第3節 神経科学と経営学との接点	88
1. 管理の誕生	
2. 人間の発見	
3. 組織と環境	
4. 制度と戦略	
第4節 脳科学と倫理	106
第5節 小括	107
参考資料 表6 脳科学と経営学説の系譜	
終章 本研究の結論と今後の研究課題	109
第1節 本研究の結論	109
1. 本研究全体の要約	

2. 各章の要約	
第2節 本研究の社会的意義	111
第3節 今後の研究課題	112
参考文献／日本語文献／英語文献	115
謝辞	122

序 章 意思決定と脳科学の接点を求めて

はじめに

「経営が経営学の中で考えられ、経営学が経営の中で考えられていない。」これが筆者の問題意識である。

筆者は、大学卒業後 26 年間、大企業組織の一員として仕事をしてきた。退職後は、在職中に業務の必要性から取得した中小企業診断士、社会保険労務士の資格を活かし、また、それまで培ってきた組織での経験を活かして経営コンサルタントとして事業を開始する。業務の内容は、中小企業の「人間共同体的組織」(ゲマインシャフト)内の諸問題に対して、経営者の参謀役的立場に立って、その解決策を共に考えることである。それは、いずれの場合も、何らかの意味で経営者の意思決定に関わるものである。

その過程において、本研究科博士後期課程入学前に学んだ意思決定の理論と中小企業現場に於ける経営的対応のあり様に、かなりの乖離があることを痛感する。そして、その乖離を整合的に説明することが経営コンサルタントである筆者の役割であると考えてきた。

日本社会は既に、20 世紀型工業化社会から、21 世紀型知価社会に入っている。そして 2011 年現在、世界的潮流の大転換の中で、日本社会は前例なき岐路に立たされている。つまり、①人口減少と少子化の同時進行、②年金等社会保障制度の破綻の現実味、③10 年を超える長期デフレ、④世界経済における地位の低下、⑤数年後に GDP の 2 倍に達する国・地方の債務残高、そして⑥人類史に残る東日本の大震災・津波および原発事故等、こうした世界に前例の無い大きな課題が同時に日本に襲い掛かっているのである。

一方、経営現場ではこれまでの意思決定論の根底にある、「効率」の基準だけでは捉えられない現象や問題が多発している。例えば、「環境との共生戦略」、グローバル化に伴う「モラルの再構築」、高齢化社会に伴う「弱者と強者との共生」、あるいは「地方と都市との共生」等に関する問題である。意思決定に関する理論がこれらの新たな問題に対して、適切かつ現実的解決策を導き出すためには、生物連鎖的・エコロジー的視点、そして人間の感情や信念を科学的に解明する脳科学等の知見を採り入れた意思決定論へのパラダイムシフトが不可欠である。

これまで、経済学は他の自然科学同様、主観を排し、客観的合理性を追求することにその道を求めて、人間を「ホモ・エコノミクス」として、「最適基準」に基づいた行動をとる存在と見る「経済人モデル」を前提としてきた。その流れを受けて、ハーバード・サイモ

ンは「満足水準」に基づく意思決定を「限定合理性」(bounded rationality)として、「経営人モデル」を示した。しかし、そのモデルでは価値前提(現実の意思決定に不可欠な、善・悪、倫理に関する主観的問題(非合理的側面))を、その研究対象から除外しており、結局「経営人仮説」も「経済人仮説」の類似概念であると評価することができる。

混沌極める今日の企業経営において、複雑系生命体である人間を非合理的側面をも併せ持ったトータルな存在として捉え直す視点が、今こそ強く求められている。企業を人の思いが目的論的に組織化された有機体と捉えるならば、その企業行動はまさに「生き物」として複雑系の中で捉える視点が欠かせない。つまり、自然科学を追究する学問に共通する要素還元論的実証主義のみでは、現実の経営を正しく捉えることは出来ない。

野中(2010)は、「今日の大変革の時代にあって、社会科学としての経営学の分野においては、こうした(変化を先導する：引用者挿入)マネジメントの側面をこれまで十分に捉えていたとはいえない。経済学を起源に持ち、普遍性、合理性、再現性に重きをおくこれまでの経営学では、企業を分解分析する対象(モノ)として静態的に捉え、過去の分析に基づく唯一絶対の解を求めるあまり、組織が変化に対応する、あるいは、自ら変化を作り出す価値創造の動的プロセスについては十分な理論化を行ってこなかった。(中略)物理的、固定的なモノとしての企業の行動を普遍的に説明する理論を精緻化しようと試みてきたこれまでの経営学では、結果論的に企業の成功、不成功の理由を説明することは可能であろうが、企業が実践的活動においてどのような形でユニークな価値を創造するかを効果的に説明することは出来ない」(p.iv)と論じている。

同じ意味で、N社の組織革新の取り組みの意義についても、従来の経営学では十分に説明できないと筆者は考える。

今日の閉塞的時代において、組織に生きる人間を動機づけていくためには、これまでの「効率概念」では限界がある。他の学問分野(生物学、動物行動学、文化人類学、心理学、哲学、宗教学、文学、音楽、脳科学 …)の理論(知見)との連携・融合が不可欠である。幸い、このような認識の下に、既に「複雑系」や「神経系」を冠する学問の研究が始まっている。

筆者はこのような時代認識の下で、筆者流の新たな手法を採り入れて、中小企業の生き残り策を考え支援してきた。その中の、N社における「職場に於ける意識革新」について、その取り組み活動の成果と意義を脳科学等の知見を援用して検証する。

中でも、最近目覚しい進歩を遂げる脳科学的知見には様々のものがあるが、本論文では

マックリーンの「三位一体脳」を基に、情動を司る大脳辺縁系に注目する。大脳辺縁系は旧哺乳類脳と称され、理智脳といわれる大脳新皮質より古い脳部とされている。この大脳辺縁系の神経反応に注目し、意思決定の根底にある非合理的もしくは非論理的とみなされてきた人間の直観、道徳性、信念といった見えない世界を考察する。こうして、意思決定と脳科学の接点を見出すことにより、経営学が本来、組織の人間の諸問題を解決する科学的かつ実践的学問であること論証する。

ここで、経営コンサルタントとして現場での体験を通して考えさせられたエピソードを紹介する。

20年以上の付き合いがあるNI社の社長は、従業員が入院した時いつも、近くの神社でお守りを買ってお見舞いに行く。また、従業員家族の葬儀のお通夜には、欠かさず駆けつける。その社長の姿を見て今では社員のほとんどが仲間のお通夜に、それぞれの自由意思で参加する慣行ができています。

NI社には出戻りの社員が数名いる。いずれも仕事の厳しさに耐えられず退職したが、暫くしてNI社の良さに気づいて戻ってきた社員たちである。恐る恐る再就職を乞う退職社員に対して、社長は「去る者追わず、来る者拒まず」で対応している。そして出戻り組みの働き振りには眼を見張るものがあるという。NI社は地域を代表する優良企業である。

NI社社長の行動には、良きにつけ悪しきにつけ、経営学理論では説明できない「不思議な人間的側面」があるように思われる。

ミンツバーク（2006）は、経営学は実践の学であり、マネジメントには唯一最善の方法など無い、すべてケースバイケースで判断せねばならない、と述べている。また彼は、マネジメントの三要素として、**art**（直観的能力）、**craft**（技）、**science**（科学）を挙げている。NI社社長の「不思議な人間的側面」とは、この3つの要素が微妙に織り成して、独特の個性的行動となっていると考えられる。

野中（2010）が言うように、何を真・善・美とするかという価値観や理想、信頼やコミットメント、そして他者との関係性など、人間を動かす源を理解しなければならない。この「人間への理解」（人間的側面への理解）の必要性こそが、知識（主観によって価値判断され、人との関係性の中で意味ある情報として作られた資源）を物的資源や情報とは決定

的に異なる資源たらしめているのである。

しかし、長瀬（2008）は、「経営学にも、アートの側面があることは否定できない。だからといって学問としての経営学がアートのようであってはならない」（p.5）と、学問をアートのようにしてはならないと、研究者のあり方を戒めている。また、長瀬は「文学的レトリックで一般人を煙に巻くべきではない。科学的に厳密な議論よりもいかにも含蓄のありそうな言葉の方が実務家には受けがいい。それが役立つという実務家もいる。しかしそれは研究者のやることではない。」（p.5）とも指摘している。さらに、「研究者が議論するのは、モデルや一般理論であって、それをそのまま個別の事例に適用することは出来ない。意思決定論が教えるのは、一般モデルであって、個別の意思決定は最終的に、経営者自身が自分の頭を使って行うしかない」（p.6）という。

経営現場から見ると長瀬のこの考え方は、どこか腑に落ちないものがある。まず、現実的に、アート性の乏しい経営者が従業員を真に統率できるだろうか。中小企業の経営力や魅力は異質多元的であり、普遍的原則を求めるという科学本来の研究法では中小企業の本質を捉えることはできない。

たとえば、意識調査やヒヤリング調査によって一般性を掴もうとしても、それが必ずしも普遍的な妥当性を持つとは限らない。もっとも、そうした調査を重ねることによって社会科学としての蓄積は厚みを増していくが、仮に何らかの一般性が把握できたとしても、個別特殊解が求められる現場からすれば実践的な役割は小さいといわざるをえない。現に実際の経営が経営学理論によって進められているわけではない。意欲のある中小企業経営者は、われわれ経営コンサルタント（中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、その他経営アドバイザー等）と称される専門家の支援を受けているところが多い。経営コンサルタントは、それぞれの経験と確信に基づいて、経営者の経験や哲学、考え方等を斟酌して経営者の意思決定をサポートしている現実がある。

この様に、実際の指導原理は、経営者固有の経験や信念、そして固有の人脈等がベースになっていることが多いのである。ただ、そういうものは科学的ではないといわれればその通りかもしれない。また、長瀬がいうように「個別の意思決定は、最終的に、経営者自身が自分の頭を使って行うしかない」とはその通りであろう。

しかし、ここで「頭を使って」という含意は、その文脈から考えて、論理と合理性をもって、つまり大脳新皮質（理智脳）を使ってと受け取られる。実際には本論文で明らかにするように、意思決定に際して、経験に基づいた直観という大脳辺縁系特有の神経反応が

中心となっているケースが多いはずである。その意味で、大脳辺縁系の機能に対する理解が重要になる。

いずれにしても、経営学が実践の科学、あるいは応用の科学であるとすれば、研究者はモデルや一般理論を議論することは当然であるとしても、テイラーやバーナードのように、経営の現場に強い関心をもつ必要がある。

次に、「文学的レトリックで一般人を煙に巻くべきではない。科学的に厳密な議論よりも、いかにも含蓄のありそうな言葉の方が実務家には受けがいい。それが役立つという実務家もいる。しかしそれは研究者のやることではない」(長瀬、2008、p. 5)に対する私見を述べる。

勿論、人間として、また経営コンサルタントとして、その意味することは十分弁えているつもりである。しかし、経営学が実践の学である以上、相手に理を伝え理解させるだけではなく、その理論に基づいた行動を起こさせなければならない。あるいは、行動の変化を促さなければならない。人は理性だけでは動かないという「人間的側面」にも目を向けなければならない。「理屈は分かった。しかしあなたの言には従いたくない。」とする心底にある感情、これこそが大脳辺縁系の神経反応なのである。

リーダーシップ論(ワイク、1997)では、人は組織における不完全合理的な現実の人間像を前提に、個人と組織の行為が持つ意味を解釈し理解しようとする。従って、必然的に曖昧な主観性を内包することになる。リーダーシップの本質は、人の心にいかに影響を与え、その行動の変化を促すかにあるといえる。影響を与える側と同時に、影響を受ける側の感情的側面(大脳辺縁系の神経反応)を考えなければならないのである。

ゴールマン(2002、pp.15-17)は「優れたリーダーは、人の心を動かす。優れたリーダーは人の情熱に火をつけ最高の力を引き出す。リーダーシップを論ずる時、戦略、ビジョン、アイディアなどがしばしば話題になるが、現実はずっと根本的なところにある。優れたリーダーシップは、感情レベルに働きかけるものだ。(中略)感情の問題はリーダーシップにおける最も本来的かつ重要なテーマだ。」と述べている。そしてさらに、「リーダーは、太古の昔から感情のレベルで人々を導く役割を担ってきた。部族の長であれ、巫女であれ、人類初期のリーダーは感情面で強力なリーダーシップを発揮してきたに違いない。どの時代にも、どの社会でも、リーダーとは不安や、脅威に直面し課題を抱えた大衆が答えを求めて仰ぎ見る存在だった。リーダーは感情の指針なのだ。」と。

ゴールマンは、リーダーの、相手の大脳辺縁系に働きかける感情表現の重要性を指摘し

ていると思われる。ゴールマンは脳の研究が進んだ結果、リーダーの雰囲気や行動が部下に多大なインパクトを与えるメカニズムが見えてきたことを理解している。

言葉は無論その意味が重要であるが、それを伝達する場合、通常音を伴う。言葉の音韻（声）、律調（ピッチ：高低）、言葉と言葉の間が相手の心理に微妙な影響を与える。

また、「鳶が飛んでいる」よりも、「鳶が大空高く舞っている」の方が相手はイメージを働かせやすい。リーダーには、経営現場において組織を動かすためにこのようなレトリックも必要なのである。つまり、時と場合によってはアナロジー（analogy）を積極的に用いることが必要になる。

また、組織において、新しい課題について議論する時、一般的に、部下は「デフォルト戦略」（山岸、2008）（註1）を行使する。つまり、先ず上司の考えを聞くと同時に、発言のトーンを聞き分け、それを通して、上司の意向、情熱、意気込み、信念を探るのである。あるいは、先ずは無難な発言をして上司の意向を探ろうとする。上司があるべき論（論理）だけで発言すれば、部下はその範囲において、「ごもつとも」と無難な受け止め方をする。逆に上司が情熱と確信を持って取り組むべき意義を発言したとすれば、結果はどうであろうか。上司にとって、相手や部下の琴線に触れる（大脳辺縁系の神経反応を促す）「誠意あるレトリック」（相手を煙に巻く目的ではなく）を使い得ることは、極めて重要な能力の一つである。経営を論じる立場の者であれば、そのことを十分理解しておくべきである。

日本の企業の99.7%（中小企業庁編中小企業白書 2010年版）は中小企業である。経営について論じる以上、中小企業経営者のおかれた現実的側面（註2）への認識が必要であろう。つまり、中小企業は、いわゆるゲマインシャフト（註3）として、大企業とは異なる土俵に立たされた存在だといえる。中小企業は大なり小なり、あるいは好むと好まざるに関わらず、それぞれの地域に根ざした地縁、血縁、先代からの取引上のしがらみ、あるいは下請け構造といった目に見えないネットワークの中で経営が保たれている側面がある。したがって、大企業に比し、意思決定に際して、「理念より現実」、「最善より次善の策」、「臨機応変」、そして何より、人間共同体の一員である「従業員の生活を守る」ことが優先される。そこには、大企業のような冷徹な合理性は必ずしも働いていない場合もある。むしろ非合理性といわれている「日常性の理論」（註4）が働いていることが多いと思われる。

また、オーナー経営者が多い中小企業では、意思決定に際して、大企業のような株主総会、取締役会といった意思決定システムは機能していない。優秀なスタッフも少ない。最終的な意思決定は、経営者その人の哲学、信念、見識に委ねられているといっても過言で

はない。

20 世紀の曙に登場し、「科学的管理」を創出した「経営学の父」と呼ばれるテイラー、そして、「協働システム（組織的管理論）」を提唱してバーナード革命をもたらし、「近代組織論の始祖」と称されたバーナード、いずれも企業の現場から身を立て、今日に名を残した巨星である。また、マネジメント思想家と呼ばれるドラッカーも企業現場に軸足を置いたその一人であろう。その近代組織論の始祖バーナード(1968)も、「日常の心理」(p.315)において、「まず思考過程を偏重する傾向を打破し、しかる後、非論理的過程の正しい理解を発展せしめる事が必要であるように思われる」として、その原因を 2 つ挙げている。1 つは、論理的推理の本質に関して誤った考えがあること。そして 2 つ目は、合理化により説き伏せ、正当化しようとする根深い欲望や欲求があること、言い換えれば真の動機が隠されている時とか、無意識的に行為ならびに意見をもっともらしく見せかけようとする欲求とかである、としている。

経営学は実践の学問である。ここで言う現場とは、部品や機械の寄せ集めではなく生きた人間の集団である。この生きた人間の集団への関心なくして、果たして実践の社会科学といえるのであろうか。

第 1 節 問題意識

冒頭に触れた「経営が経営学の中で考えられ、経営学が経営の中で考えられていない」という、筆者が現場で感じた問題意識を整理すると、以下の 3 点に絞ることが出来る。

1. 大企業と中小企業における理論と実践

チャンドラー（1993）は、所有と経営の主体に即して企業分類をおこない「家族企業」と「経営者企業」という概念を示す。つまり、「家族企業」とは創業者が所有し経営するが、階層的経営組織が成立していない企業である。また、「経営者企業」とは、創業者が所有し経営することでは「家族企業」と変わりはないが、所有機能を持たない経営者、つまり専門経営者（salaried manager）が雇い入れられ、彼らの内部には階層的経営組織が形成されている企業である。一般的に、前者を中小企業、後者を大企業と捉えられる。

「家族企業」は、雇用された従業員がいない「生業的家族経営」と、従業員を雇用している「企業的家族経営」とに分けられる。

また、「中小企業基本法」により、施策上の観点から、資本金と従業員の規模により産業

別に大企業と中小企業の線引きがなされている。

筆者がここでイメージしている中小企業とは、前記「生業的家族経営」を除いた「家族企業」であり、かつ、「中小企業基本法」で中小企業と定められた企業である。

従来の伝統的な経営理論は、合理性に貫かれた経済機能体ないし利益体である大企業組織を前提としている。すなわち、大企業の構成員は、いわゆる「合理的経済人」である。しかし、中小企業での構成員はそうではない。中小企業とは、経済機能体ないし利益体としてのシステムが不完全であり、多くの非合理性を温存させた進化の過程にある人間的組織であると考えられる。

竹内（1995）は中小企業経営者固有の機能として3つの機能を挙げている。

その1つは「組織代替機能」である。中小企業の組織は不完全機構で非自立的であるから、社長が組織に乗っているだけでは立ち行かない。補助機能を果せない組織であれば、その不完全部分や欠陥部分を社長自らが代行・補完せざるを得ない。

2つ目は「組織駆動的機能」である。中小企業の社長の経営的資質は様々である。清水（1983）は、経営者能力として8つの態度を体系的に挙げている。それを示すと、①「信念を持つ態度」、②「先見性のある態度」、③「その他の企業家精神」、④「人間尊重の態度」、⑤「科学的態度」、⑥「その他の管理者精神」、⑦「強靱な肉体を重視する態度」、⑧「知識を重視する態度」である。

これらに照らしても、大企業の経営者と比べ、中小企業の社長のそれはまさに様々だということが分かる。これらの諸能力の背後には、社長自身がそれまで身につけてきた特殊な専門技能や、人縁、人脈あるいは地縁など独自の属人的要素がある。これらが駆動力になって組織が維持されている場合が多いのである。

こうした事情が、良きにつけ悪しきにつけ中小企業の特徴を形成し、時には魅力ともなっている。したがって、中小企業では社長自身が経営資源の中核的要素として、常に組織の先頭に立って自己革新に努めなければならないという宿命を負っていることになる。そのことは、意思決定においても、こだわりと信念、経験と勘、道徳性と恩義などといった社長固有の価値観が色濃く反映されることになる。

3つ目は「組織の求心力維持機能」である。どのような組織においても求心力がなければならない。中小企業では、経営者の人格や信念は社員に直接的に影響を与える。それによって人間的絆が形成され組織の結集力が強まる。中小企業が進化の過程にある存在だとすれば、その経営者は日々努力を重ね、求心力としての機能を果していかなければならな

い。

これらの3つの機能は、確立された大企業においては本質的機能ではないかもしれない。しかし、中小企業では極めて現実的かつ重要な機能であるといえる。日本の大企業の競争力を陰で支える中小企業の経済的役割を考える時、この様な中小企業のミクロの実態により目を向けるべきである。

2. 意思決定における大企業と中小企業

前項で大企業と中小企業の土俵の違いから来る理論と実践とのギャップについて考察した。ここでは意思決定の側面に絞って4つの面から考えてみる。

まず第1に、社会的責任意識の違いである。大企業では、意思決定に関して、常に社会（市場、法律）という「監視装置」が機能しているといえる。同時にステークホルダーという企業を取り巻くあらゆる利害関係者の目に晒された存在である。したがって、社会の公器として、常に経営理念に照らした社会的視点に立った意思決定が求められる。つまり社会貢献（CSR）の視点である

それに対して、中小企業では、地域社会とのつながりは勿論重視はするが、地縁、血縁、取引関係における各種のしがらみにより、「理念より現実」、「最善より次善」という判断が結果的に重視されているように思われる。つまり、「日常性の理論」に基づく意思決定である。

第2に、雇用に関する意思決定の側面について考えたい。昨今の経営環境の中で、社会的に問題になるのが雇用の問題である。大企業では景況対応の調整弁として雇用調整が行われている。合理的部品調達のために生まれた「かんぱん方式」である「ジャストインタイム」が、経済合理性という大義名分の下に、人材に向けて適用されている現実がある。しかし、大半の中小企業は、大企業のようにドラスティックに雇用に手をつけることはできない。現に、昨今の中小企業向け緊急雇用調整助成制度等を活用して、雇用の維持を第一に考えている経営者が多い。筆者もこれまで多くの相談を受けてきた。中小企業経営者には、先ず何より従業員の生活を守るための意思決定がなされる。解雇は選択肢の中で最も最後に位置づけられている場合が多い。

第3に、意思決定のシステムに関するものである。先に述べた通り、大企業では株主総会、取締役会といった法的議決システムに基づいて意思決定が行われる。また、常に変化する経営環境に即して、常に最適な経営者が任命されるシステムが機能している。ところ

が、中小企業では実質的にはそのようなシステムは機能していないといってよい。したがって、経営者個人固有の哲学、価値観等に基づいた意思決定が行われ続けることになる。その意味では中小企業経営者は、常に時代認識力を高め、環境変化に合わせて常に自ら変化し続けていかなければならない存在だといえる。

最後に、中小企業経営者の意思決定に少なからず影響を与えているその他の要素について考えてみたい。これらは、いずれも非合理的なものとみなされているが、中小企業経営者の意思決定には欠かせない要素になっていると考えられる。たとえば、①「親企業の方針」、②「協同組合の方針」、③「先代の教え」、④「経営者の趣味」、⑤「蓄積された経営者の人的ネットワーク」、⑥「顧問経営コンサルタントの存在」等である。①と②は外的要素といえよう。ほとんどの中小企業は、否応なしに下請け構造の中に組み込まれている。親企業の考え方は絶対的影響力をもつといえる。また、中小企業のほとんどは、各地域の中小企業団体中央会が管轄する各種協同組合の会員になっている。この組合活動での取り組みが、個々の会員企業の意思決定に影響を及ぼしていることは否めない。また、③～⑥については、経営者の意思決定に対して、内面的にあるいは内部的に影響を及ぼしていると思われる要素である。これらの内的要素は、経営者自身の哲学、生き方、日常的判断を支えている要素ともいえるかもしれない。

以上、中小企業経営者の意思決定に影響を与えている4つの要素を、大企業と比較しつつ論じた。しかし、一方では、大企業には出来難い思い切った即断的で個性的な意思決定ができる側面を有しているのが中小企業でもあるともいえる。その1つの例が第3章で取り上げるN社である。

3. 経済合理性と人間的側面

既に、問題意識として挙げた「大企業と中小企業における理論と実践のギャップ」、及び「意思決定における大企業と中小企業のギャップ」のいずれにおいても、その背後に「効率」という概念が関わっている。その意味でも、ここで「効率」という概念の根底にある合理性について、その意味するものを山口（1988）の所論を踏まえて確認しておく。

合理性という科学的な考え方の基を築いたのは、フランスの哲学者であり数学者でもある、ルネ・デカルト（1596－1650）に始まる合理的精神と理性の卓越を主張する「合理哲学」として知られている。デカルトはまず不確かなものを否定し、疑い得ないものだけに価値を認めた。そして、「われ思う、ゆえにわれあり」という有名な言葉が示すように、今

何かを考えている自己こそが確実に存在する疑い得ない出発点だと主張した。彼によれば、動物は予測不可能でコントロールできない本能によって支配されており、理性を欠いた存在だとし、我々人間は合理的精神によって、この様な動物とは一線を画する科学的・文化的存在にならなければならない。したがって、予測可能な不変の「自然法則」と「因果関係」に支配された「物質」のみを観察すべきであり、自由意志・偶然・想像力などに支配された予測不可能な「精神」に接近すべきではないとした。デカルトは、「自然」すなわち、そこに「現実」に存在するものは、発見可能な機械的法則によって支配されており、この様な「自然界」の法則は、「検証可能」であり真であるとしている。この様な合理哲学の考え方は、啓蒙主義に繋がり、ヨーロッパ人をして中世的な世界からの脱却をもたらしたといわれる。

この様な考え方は自然科学のみならず、19世紀には実証主義的社会学や唯物論的歴史学のような社会科学の中にも引き継がれた。それは、一言で言えば、世界のすべての現象を客体化し人間関係を物品とみなし、それらを定量化でき予測可能な単純な因果関係に還元するという西欧的な近代科学思想の人間社会への応用であったといえる。それは、精神と物質を区別し、「感覚知」を否定するものであった。その後、デカルトの考え方はフランスの哲学者・社会学者オーギュスト・コント（1798－1857）やイギリスの哲学者・経済学者ジョン・スチュアート・ミル（1806－1873）らによって実証主義という社会科学の方法論の確立に至った。実証主義とは英語で Positivism、ラテン語では Positum といい、いずれも（「厳然たる事実」）を語源としている。彼らはそれまでの神学的・思弁的な思想から実証科学への方向転換の必要性を説いた。つまり、実証主義は世界を「架空（神学的、形而上学的）」「無用」「不確定」「曖昧」「否定的」「破壊的」などの言葉で表現される部分と、「実用」「有用」「確定的」「正確」「建設的」「組織的」などの言葉で表される部分とに分け、前者を退け、後者を意味あるものと認める考え方である。それは、客観的に観察・経験された事実のみに基づいて社会現象を理論化しようとする極めて機械論的な考え方である。

さらに、自然淘汰説と進化論を発表したイギリスのチャールス・ダーウィン（1809－1882）、野蛮未開社会から文明段階への直線的な社会発展を唯物史観によって理論化したカール・マルクス（1818－1883）やフリードリッヒ・エンゲルス（1820－1895）、比較法や統計法を駆使したフランスのエミール・デュルケーム（1858－1917）らもまた同じ系譜にある存在である。この様に、19世紀はまさに、従来の、オランダの哲学者スピノザ（1632

ー1677) やドイツの哲学者・数学者ライプニッツ (1646ー1716) などの、汎神論的自然哲学、天動説のような神学的天文学、あるいは錬金術のような神秘科学など、中世やバロック時代に栄え、ルネッサンス以降も続いた科学観を打破しようとする時代であった。

その後 20 世紀に入り、産業社会の成熟化と共に科学の突出による人間疎外の問題が表出してきた。人間が科学に支配されるのではなく、科学をより人間的な生活体系・世界観の中に取り込み返すことが今求められるようになってきた。ニューサイエンスという分野や人間生活を自然生態系の中に位置づけようとするエコロジー運動などがその表れといえよう。

この科学至上主義への批判は、今に始まったものではない。いくつかの例を示したい。イギリスの哲学者カール・ポPPER (1902ー1994) は、理論も個々の事実によっては確証され得ないと実証主義を批判し、批判的合理主義を唱えた。フランスの哲学者ミシェル・フーコー (1926ー1984) は、経済学・社会学・人口学など、数字化を通じた統計学的な社会研究は科学と呼びうるが、精神分析学・民俗学 (文化人類学)・言語学などは客観的実在としての人間という一般性・普遍性を解体し否定することを目指すとして、それらを「反科学」と呼んだ。

確かに、オーストリア生まれのジークムント・フロイト (1856ー1939)、人類学のレヴィ・ストロースらの研究は人間の精神構造という客観化し得ない部分を明らかにしようとするものである。また、フランスの哲学者・社会学者のカシアン・レヴィ・ブリュール (1857ー1939) は「未開人は論理的思考を持たない」として多くの批判にさらされた。しかし彼の説は2つの意味で聞くべき内容を持っていたとされている。その1つとは、ヨーロッパの言語や思考方には、非ヨーロッパ文化を理解するのに十分だという保証がない点。

そして2つ目は、西洋近代科学主義は、分析的であろうとする余り、人々の行動や思考が全体として示す世界観・宇宙像の原像には鈍感になっているという点である。

第1点については、我々の経験が教えてくれるもので、人間の感情や態度まで西欧科学主義で観察可能と考えてしまうとところに自文化中心主義という危険性が満ちている。

第2点については、ダーウィンや近代植物学の基礎を築いた、スウェーデンのリンネ (1707ー1778) に代表される西欧近代合理主義は、あらゆるものは分類可能であり、弁別的名称をつけることによって体系化できると考えてきた。レヴィ・ブリュールは、分析一辺倒ではなく、1つ1つの現象の意味を全体性の中において見直していくことの重要性を説いたのである。

この様にデカルト以降の科学は、物質界の出来事は人間精神の外にあり、「自然法則」と呼べるような規則性に支配されているという仮説に基づいている。「自然は誤りを犯さない」ということである。

しかしこの様な考え方で人間生活や人間の精神を説明することは出来ない。人間は誤りを犯す。規則性を試合のルールと読み替えて試合の途中でルールを変えてしまうことも出来る。人間や文化の多様性とは、この様なルールの様々な変え方だという事ができる。人間はさまざまな状況次第で気が変わるし嘘もつく。そのような一瞬一瞬の行動によって、人間は自分の存在に何らかの意味づけをしようとする。それが文化だといえる。

従っていわゆる科学的方法を人間行動の説明に適用することには限界があるといえる。つまり人間の認識・行動には、科学的な「効率」の概念だけでは捉えられないものがあということである。

そこで、本論文では、これまでの「効率」の概念では捉えられなかった世界にも眼を向ける。そして、これまでの効率概念を補強するという視点で、脳科学等の知見を用いて、人間の行動の前提となる判断ないし意思決定における、「人間的側面」について、より十全に考察しようとするものである。

次に、この様な西欧を源流とする効率性に対して、一経営コンサルタントとして、また一生活者としての日常感覚における違和感を3つの視点から挙げてみる。

第1に、経済学・経営学の人間モデルに対する違和感である。組織で働き生活する人間の問題に対して、これまでの「経済人モデル」と「経営人モデル」だけでは適切な答えを導き出すことは出来ない。これらの人間モデル以外の人間モデルを考える必要があるのではないかということである。

第2に、企業の経済行為における違和感である。グローバル化経済による熾烈な企業間競争に伴い、企業は経済合理性を根拠に、短期的な利益指向に走る傾向がある。その結果、社会的な不祥事や、深刻な環境破壊問題を生み出している現状がある。また、「官から民へ」という合言葉の下に、たとえば、「指定管理者制度」で、官から民への事業移管により、30%~50%のコスト削減が実現したと政府はその成果を公表する。筆者も「指定管理者制度」の申請企業から数件の相談を受けた経験がある。その実態は、公共施設の運営において、民間の管理手法を導入し人員の削減等により、コスト削減ができることは当然である。しかし従来の正社員が派遣社員に切り替えられたり、パート社員化したりと、経済合理性

を追求するあまり、働く側の生活の不安定化をもたらしているとすれば、行き過ぎたコスト削減として問題になる。その他、品質あるいは機能という価値を追求するあまり、買い手のニーズに合わなくなる結果をもたらしてしまうこともある。

第 3 に、「文化の違い」と「生活感覚」からくる違和感である。経済合理的な思考と、人間の体感的認識との間にかなりのギャップがある。

たとえば、寒暖計に示された絶対温度と体感温度である。人はまず体感的に温度を判断し、その後で寒暖計を見て、「やはり寒いはずだ」と納得する。風邪を引いていた場合は、寒暖計が示す絶対温度以上に寒く感じる。

また、日本では今なお一部に陰暦が使われている。月齢にあわせた暦が生活のリズムに馴染むというという人も多い。一方、西洋では太陽と地球の回転に基づく科学的計算に基づいた西暦が当然歴史的に馴染み深いものになっている。いずれの場合も、リアリティーから生じるものである。

その他、数字（理）には強いが感性（情）の乏しい人。人間の日常の認識には必ず錯覚（バイアス）あること。人間には文化の違いにより、ユダヤ・キリスト教的世界観に基づく「直線的線分的流れ」と、インドやギリシャに根付く「回帰的螺旋的流れ」の二つの時間体系（林、2000、p.129）があること等々である。

人間には、その人固有の生活感覚的ないし、文化的背景に基づいた認識・判断の違いから、科学的な認識とリアリティーに基づく体感的認識との間に少なからずギャップがあり、その両面を臨機応変に上手く使い分けているという現実がある。

第2節 研究の課題

1. 研究の目的

当研究の動機は、序章第1節に示した通り、実践の社会科学である経営学が、必ずしも現場サイドのニーズに応えていないのではないかという経営コンサルタントである筆者の切実な問題意識にある。つまり、「経営が経営学の中で考えられ、経営学が経営の中で考えられていない」という問題意識である。企業の経営現場、特に人間共同体的体質を残す中小企業経営の現場には、既存の先行研究では捉えられない世界が広がっている。

経営者の意思決定についても同じである。経営者は最終的には、独自の経験に鍛えられた信念や哲学等に支えられて意思決定を行っている。必ずしも理論（合理性）に基づいて意思決定しているわけではない。数学者藤原（2005）が言うように、仮に分析の結果に基

づいて意思決定をしたとしても、理論展開の出発点は、論理的帰結ではなく常に仮説である。そしてこの仮説を選択するのは人の情緒である。出発点を決める上で、その人の宗教や習慣に基づく信念や哲学、そして文化や伝統を無視できない。ここで言う情緒とは単なる感情ではなく、理論の前のその人の総合力（人の大脳辺縁系の神経反応を中心にした信念体系）というものである。この、人の総合力という見えない世界を、これまでの経営学では非論理的対象として深く掘り下げてこなかった。しかしこの見えない部分にこそ、社会科学が研究の対象とする人間（human being）の本質が隠されているはずである。

論理を尽くせば問題が解決するとは限らない。このような意思決定における人間の内面の問題に対して、脳科学を中心とした異分野の知見を適用して新たな視点を得ること、これが当研究の目的である。そのことにより、経営現場から見た「経営が経営学の中で考えられ、経営学が経営の中で考えられていない」という問題意識に対する一つの解を得ることが出来ると考える。

2. 研究の意義

幾重もの前例の無い課題を背負わされ閉塞感漂う日本の経済社会は、今重大な岐路に立たされている。企業は熾烈なグローバル競争の下で、いまこそ限られた人材を有効に動機づけ活用していくために知恵を絞らなければならない。そのためには、これまでの「効率」に基づく「外的報酬」だけではなく、「フロー体験」（チクセントミハイ、2000）に基づく「内的報酬」が得られる仕事の再構成が必要になる。それは、野中（2003）が提唱する「モノづくり」の発想から「コトづくり」の発想への転換でもあるといえる。チクセントミハイ（2000）は、経営幹部あるいは社員自身が仕事に、「フロー状態」を生ずるような工夫さえすれば、ほとんどの企業で「内的報酬」を生み出すように仕事を再構成することが出来るといっている。

N社の事例はまさに、この「内的報酬」を生み出すための仕事の再構成に関する実験であるとも言える。N社の事例を脳科学等の異分野の知見で科学的に検証することにより、その成果は、単にN社だけのものではなく、他の中小企業が抱える課題に対しても有用なヒントを提供することに繋がるはずである。

第3節 研究の方法

当研究では、企業現場の実験的取り組み活動に対する分析・検証と、意思決定論に関す

る先行研究、並びに脳科学等の異分野に関する文献研究を基本とする。その方法は3つの視点から捉えられる。

第1に、当研究のベースにあるものは、N社における4年間の意識革新の実験的取り組みである。先ずこの事例について目的と成果を分析する。そして、その過程に於ける活動取り組み手法（目標設定のあり方、動機づけの手法、「内的報酬」を意図した仕組み、業務プロセス管理のあり方等）を意思決定と関らしめて考察する。

第2に、N社の取り組みについて、脳科学を中心にした異分野の研究成果（知見）を適用してその意義を科学的に検証する。

第3に、企業現場に於ける人間の、「知・情・意」に関わる目に見えない「人間的側面」について考察する。そして、意思決定論に関する先行研究に照らして、その先行研究に新たな脳科学的視点を加えることにより、経営現場の感覚と経営理論がより接近することを展望するものである。

第4節 論文の構成

本論文は、序章と、第1章から第4章、そして終章で構成される。

この序章では、長年、経営コンサルタントとして中小企業の現場指導に関ってきた経験から、「経営が経営学の中で考えられ、経営学が経営の中で考えられていない」という筆者の問題意識を三つの視点で示す。つまり① 経営学理論と企業実践現場とのギャップ、② 意思決定における大企業と中小企業とのギャップ、③ 目的合理性ないし経済合理性に対する疑問である。

第1章では、当研究のベースとなるN社における意識革新の実験的取り組みについて、その経緯と成果及び今後の課題をまとめて示す。

第2章では、第1章で示したN社の「AOGU活動」を科学的に検証するための前提として、「内的報酬」と脳科学的知見等の先行研究をサーベイする。

第3章では、第2章でのサーベイを基に「AOGU活動」の理論的裏づけを検証する。こうして、序章で掲げた問題意識に対する解決への手がかりを探る。

さらに、第4章では、「意味充実人」に至る人間モデルの変遷に注目し、脳科学と経営学説との関係を人間モデルを中心に、その接点を考える。そして、経営学が益々脳科学的に裏づけられていくことを展望する。

最後に、終章において当研究によって得られた結論を要約し、当研究の貢献と今後の課

題を示す。

註1：人が何かを共同でやる場合、人はまず相手の出方を見てとりあえず無難な対応をする。

註2：竹内（1995）によれば、中小企業の本質は、人間共同体的存在にある。そこでは「共同体」から「機能体」へ向けて集団特性を変化させる動態的な経営者の努力に注目する必要がある。そして、理念型の組織とは異なる中小企業の組織上の諸現象として次の三つを挙げている。

①不完全機構、②非自律性、③日常性（理念よりも現実、臨機応変、完璧より次善）

註3：大企業は打算や契約によって結ばれた側面が多く、つまりビジネスライク指向である。これに対して、中小企業では本能や習慣によって結ばれている側面が主体になっている。テンニースにはゲマインシャフトの集団は次第にゲゼルシャフト集団に発展していくという歴史的法則性の認識が見られる。テンニースによれば、前者に属する家族や村落や町は、次第に後者に属する大都市に発展していくが、それでも、大都市の中から家族的や村落的なものがなくなってしまうわけではない。「一般にゲゼルシャフト的生活様式の内部には、たとえ萎縮し更には死滅線としているにしても、ゲマインシャフト的生活様式が唯一の実在的なものとして存続している」（テンニース、『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』杉之原寿一訳 1954、p.199）

註4：実際の経営者は、経営や組織の問題を経営学の理論に基づいて解決しているわけではなく、自らの経験や信念に基づいて行動している。経営者の哲学とか、処世術とかいう類のものがその集積なのであるが、経営学の理論が普遍妥当性を持つものに対して、経営哲学の類は必ずしも普遍妥当性を持つものではない。しかし、それを問わない法はない（加護野、1988）

第1章 N社のAOGU活動

2006年から2010年までの4年間、筆者は、前記の時代認識の下で、N社という中小企業の課題解決に、筆者流の経営革新の手法(仕事の演出)を取り入れて支援してきた。

N社の組織における意識革新に関するコンサルティング取り組みの内容とその成果について示すと次の通りである。

第1節 N社の概要

1. N社のこれまでの経緯

(1) 伝統的鉄工所としての側面

- ① 業種：鉄鋼構造物加工組み立て
- ② 創業：1964年（鍛冶屋を興した一代目経営者から、2008年現在二代目経営者）
- ③ 従業員数：43人(2008年現在)

(2) 伝統的鉄工所らしくない側面

- ① 2002年 外国人労働力（インドネシア）受入
- ② 2003年 2万㎡の敷地へ移転
- ③ 2004年 ISO9001取得
- ④ 2005年 業界グレード資格Hグレード認定
- ⑤ 建築士有資格者10人（1級3人、2級7人）（2004年度）
- ⑥ 島原工業高校建築科卒業者30人（70%）（2004年度）
- ⑦ 勤続20年以上の者11人（26%）（2004年度）
- ⑧ 島原工業高校での職業指導講師担当(専務：1981年より)

N社は建設企業である。売上高に占める、鉄骨部門と建築部門の構成比は80%対20%となっている。鉄骨部門を担当する専務N氏は、2009年、協同組合長崎県鉄構工業会の理事長に就任する。また、当社はこれまで業界の中で、常に先進的な経営管理手法を積極的に導入している。例えばISO取得、コンピテンシー導入による経営理念の実践化のための行動基準の策定、新規事業の取り組み、そして、外国人研修生（インドネシア）の受け入れなどである。

いずれも、当地区業界において他社に先駆けた革新的取組であり、常に組合会員企業の先導的役割を果たしてきている。

1993年から工場移転準備を進め、2003年10月に、それまでの手狭な本社工場から、敷地面積約2万㎡（建屋面積4,500㎡）の新工場に鉄骨部門移転する。それと前後して、ISO9001の認証取得、そして業界最高グレードであるHグレード認定を実現する。（2011年現在、長崎県下でHグレード企業は、当社を含めて2社のみ）

これを契機に、県外大手ゼネコン、大手設計事務所等からの引き合いが急増し、今日ま

でフル操業の状態が続いている。当社の社長と専務は兄弟コンビとして、亡き先代社長（父）の遺志を受け継ぎ事業発展に貢献している。また、社長専務共に、地元島原工業高校建築科出身で、その縁で、社員の大半が同校の建築科出身者で占められている。それだけに、建築関連の資格取得者が多く、たとえば一級建築士 3 人、二級建築士 7 人と、社員 43 人の内、10 人（23%）が建築士の有資格者となっている（2004 年現在）。

資格を頼りに企業を渡り歩く職人が多い当業界にあつて、当社社員の定着率は極めて高く、勤続年数が長い社員が多いのも当社の特徴の一つである。それだけに、当社では、社員と経営者の間に、いつまでも働ける、いつまでも働いてくれるという意識が暗黙の内に共有されている。そのことを明確にするために、2006 年 3 月、就業規則に 65 歳までの継続雇用を正式に明記すると共に、さらに 70 歳継続雇用への改正に向けて検討中である。

当社の継続雇用者は現在 5 人であるが、20 年を超える永年勤続者が多いだけに、今後年々増えていくことになる。

2. N 社の経営課題

- ① 急激な規模拡大と社員意識のギャップ
- ② 安定した先輩後輩関係の逆機能化
- ③ 報連相活動の未熟性によるロス・ミスの増加に伴う不適合製品の増大
- ④ 潜在能力の高い人材が生かされていない
- ⑤ 全社的職人体質の弊害（人材教育と意識革新の必要性）

当社はこれまで安定した、高い技術力を強みとしている。しかし、これまでは特段問題視されなかった社員個々のコミュニケーション力や対人能力といった、いわゆる社会的スキルの低さが問題となってくる。その背景にあるのは、急激な規模拡大と、これまで先輩後輩意識の中で築かれてきた、安定した人間関係の逆機能化である。

つまり、急激に取引構造が変化する中で、社員の意識が変化についていけず、自分の業務処理に追われ、人間関係が閉鎖的になり、部門間の「報連相」の不徹底によるトラブルや、設計ミスなどが多発し始めたのである。これまでの安定した先輩後輩意識の中で、社員達は身近の急激な変化について、頭では理解できたとしても、意識（感情）がついて行けないという心理的混乱状態に陥っていたのであろう。特に 50 歳、60 歳代のベテラン管理職者の中に、その傾向が顕著に現れ始める。このような状態の中で、社員の意識変革に基づく人材力強化と併せて、組織力の再構築が喫緊な経営課題となり、その支援要請を受けることとなったのである。

第2節 コンサルティングの方針

コンサルティングに入るに当たって、筆者は職人集団という現状を勘案し次の方針を提示する。

1. 実践の学としての経営学

まず、職人集団の意識を変革するには、理論を表に出しては受け入れられないと判断した。そこで次の3項目を筆者なりに考える。

- ①難しいこと（見えないもの）を易しく実践する
- ②易しいこと（日常的に無意識に行っていること）を深く考え実践する
- ③深いことを面白く実践する

①については、そもそも意識とは見えないものである。日ごろ無意識に行動しているその基にある意識に目を向けてもらうために、川柳を採り入れる。兼題（出された題）に対して心に浮かぶイメージを言葉に表現する課程は、もう一人の自己との問答をする過程でもある。結果的に川柳を作ることにより、自分の真の意識（思い）を確認することになる。

②については日常性を大事にするという考え方である。無意識に過ごしている自分の一日の生活にしっかり目を向けて、よい習慣をつ身につけることの意味を考えること。たとえば、起床、就寝、人との付き合い、出社と退社、仕事と自己開発等々、日ごろ何気なく無意識に過ごしている時も、人生という大きな砂時計の砂の粒が、さらさらと落ち続けている事実に気づかせること等である。

③については、②で触れたように無意識化しているが人間にとって極めて深く大事なことを川柳やハーモニーあるいは部門対抗メタボ撲滅作戦といった目に見える手法を採り入れて、しかも、明るく面白おかしく実践することである。

この様な形で、まずは理屈を抜きにして(隠して)職人たちの情動（大脳辺縁系）に働きかけその活性化を促すことを意図したのである。

2. 意識革新コンセプトとしての AOGU 活動

江戸時代から培われてきた、世界に類の無い日本人の文化力の低下が始まったのは、豊かさの尺度が経済だけで測られるようになった 1970 年代の頃からだといわれている。

その後、日本経済は、失われた 10 年といわれる苦難のトンネルをようやく潜り抜ける。しかし、その間に、日本人の「感じる知性」は、見る見る萎んでしまったように思われる。

経済のグローバル化に伴う、熾烈な企業間競争の中で、日本企業は競って各種アメリカ型個人主義的管理手法を導入する。その結果、日本的経営の強みとされてきた、人材重視の一丸経営が、非生産的だと見捨てられ、日本特有のチームワーク力の衰退が始まる。そして、ほとんどの企業で、生産性のあくなき追求のあまり、生産性のジレンマに陥ったのである。一方で、ユビキタス社会の進展（社会的情報化の進展）は、否応無しに、組織における人間同士の接触密度を希薄化させてしまう。同時に、人間が生きる上で基本となる、読み・書き・話す能力の低下が始まる。

N社の試みは、まさに日本的和力をもう一度取り戻そうという取り組みであるともいえる。社員それぞれが他者を思いやり、相手を感じ、互惠関係を再構築する試みであり、そのことは、経営組織において、従来の「効率概念」を補完する新たな基準を見出そうという試みでもある。また、互惠関係の再構築とは後述するように、意味充実人としての関係づくりであり、それぞれが自立人間にならなければならないということの意味する。

3. 意識変革のための戦略的視点

組織的・戦略的推進を図るために、次の課題を組み入れる。

- ① 「AOGU 活動」を支える「AOGU 精神」（達成感、内的報酬の体験）
- ② 仕事の演出性（仕事と管理の再構成を図る）
- ③ 時代認識に立った、WLBを通した戦略的人材活用（社会的要請への戦力的対応）
- ④ 外的力の利用（産官学連携を意識した活動の推進）

ここで戦略的とは、全社的にコンセプトを掲げて組織風土を構造的に変えていくこと、そのために社員一人ひとりが時代認識をしっかりと持つて仕事のあり方を変革していくこと同時に、外部機関の目を意図的に身方に取り込み推進力にすることなどを含意したものである。

このことは、結果的に後述する「経済人モデル」から「意味充実人モデル」への変容を促し、「内的報酬」を味わう経験を蓄積することに繋がる。

第3節 具体的意識革新の手法

意識革新の具体的手法を挙げると次の通りである。

1. 意識改革のためのハーモニー、川柳の採用

社員に対して 頭でわかった状態から、心でわかった、心に響いた状態へ導く（腑に落ち

た状態)ことを意図する。

2. 6つの委員会設置により、賞賛・感謝される喜び、達成感を味わう喜びを味わうために
日頃使わない脳番地を使う習慣を確立させる。

3. 読み書く話す力の強化

① 感じる知性を磨く基礎力をつける機会を提供する。

② 歴史(先人の知恵)に学ぶための基礎力をつける機会を提供する。

4. 全社的「報連相力」の強化

① 自社の問題点の整理(要因検討図を用いて「報連相」問題のグループ討議を通じて考
える機会の提供)

②「報連相」レベル表の作成(自社独自の「報連相」を行う基準を作成する機会の提供)

5. 外圧の利用を狙った外部機関との連携

①長崎総合科学大学(教師、学生)

②長崎県中小企業団体中央会

③長崎労働局

④長崎県

⑤協同組合長崎県鉄構工業会

上記①から⑤の機関との連携を図り組織のエネルギーを高めることを考える。

第4節 AOGU 活動の実践内容

4年間の取り組み内容をまとめると表1の通りである。

表1 AOGU 活動の取り組み内容一覧

期	取り組み内容
第1期 2006年度	テーマ：「創業61年第2の操業を目指して」方針書作成 ① 5ヵ年事業計画書の策定 ② 行動基準書の策定（経営理念の具体化、チームワークの醸成、仕事の見直し） ③ 全社的基礎教育の実施（若年者、中間管理者、中高齢者の人間力向上）
第2期 2007年度	テーマ：第1次「AOGU-15・10作戦」（売上高と利益率向上） ① 6委員会設置による意識改革の推進（右脳の活動重視：AOGU会議 ハーモニー導入） ② AOGU精神の浸透化 ③ 活動内容の全社的発表（中間、終了時、社員大会） ④ AOGU沖縄島巡り（川柳募集 海 青い 明るい） ⑤ AOGU活動成果発表社員大会の実施 売上高前年比：160% 売上総利益伸び率：87%
第3期 2008年度	テーマ：第2次「AOGU-10作戦」（利益率向上） ① 3委員会再編と原価削減プロジェクト新設により意識改革の推進（右脳の要素と左脳の要素のバランス：5対5） ② ミス・ゼロ化作戦（原価10%削減、部門毎の削減目標の数値化） ③ T A平瀬氏採用による現場の革新 ④ AOGU精神の継続 ・AOGU通貨制度採用検討（作戦本部） ・部門対抗メタボ撲滅作戦（安全衛生美化委員会） ・「先人に学ぶ会」（人間力向上・ハーモニー委員会） 読み書き話力の強化 月刊誌「致知」輪読、感想交流 有志 ・百姓休暇制度検討 ・構内にモーツアルトの曲を流すことを検討 ⑤ AOGU成果発表社員大会の実施 売上総利益伸び率：128%
第4期 2009年度	テーマ：第3次「AOGU-20作戦」（利益率向上） ① AOGU現場力向上会議、AOGU人間力向上会議（4委員会、1倶楽部） AOGU開発会議開催（右脳の要素と左脳の要素のバランス：4対6） ② 大学との連携 ③ ワーク・ライフ・バランスの取り組み（働きがいのある職場環境整備） ・70歳まで働き続けられる企業体質と社員意識の改善 ・長崎労働局主催ワーク・ライフ・バランス講演会へスピーカーとして参加 ・社員食堂（AOGUヒル）の開設（誕生会、送別会実施） ④ 業界（協同組合長崎県鉄構工業会）活動との連動 ⑤ 新規分野の取り組み（製缶部門：時津鉄工所の買収計画） ⑥ 人材の採用・強化（管理職2人、新人8人） ⑦ AOGU成果発表社員大会の実施（2010/6） 売上総利益伸び率：167%

活動状況を示す参考資料については、章末に資料1～資料12としてまとめて示す。

1. 第1期の活動内容：行動基準書策定と研修会の実施（2006年度）

筆者が相談を受けて、先ず実施したのが全社的行動基準書の作成である。この行動基準書は、コンピテンシーという手法で経営理念を日常行動に落とし込むもので、全社員参加で4カ月かけて策定した。この策定作業を通して、仕事の見直し、チームワーク意識の醸成、管理者のリーダーシップの自覚などを促した。また、並行して、川柳などを採り入れるなど工夫を凝らした各種研修会を、延べ7回実施し、「読み書き話す」という基礎能力の向上を図った。

2. 第2期の活動内容：「AOGU－15・10 作戦」遂行(2007年度)

①「AOGU－5 年計画書」の策定

先ず、2007年4月、1ヶ月かけて「経営5年計画書」を策定し、初年度（2007年度）の作戦名を「AOGU－15・10 作戦」と銘打って、作戦の遂行を図った。AOGUとは明るく（A）、面白おかしく（O）、Grow Up（GU：成長）の頭文字をとったものである。つまり、従来の効率の基準（合理性を追求するモノサシ）だけではなく、人間成長の基準（自由に、自立的に、楽しく面白く、周りの人のために、達成感を味わいつつ、皆で成長する）を採り入れ、全社的に成長しようという意味である。因みに、数字の15は売り上げ目標、10は利益目標である。

②AOGU 委員会の設置

「AOGU 精神」の下に、自立的人間育成のために、6つの委員会を設置した。

- | | |
|-------------------|----------------|
| ○「コンピ・報連相委員会」（6人） | ○「環境美化委員会」（7人） |
| ○「安全衛生委員会」（8人） | ○「管理者懇談会」（12人） |
| ○「ISO 推進委員会」（6人） | ○「社員満足委員会」（6人） |

（ ）内の数字は自主的選択による委員会メンバーの人数

それぞれの委員会では、年間改善テーマを掲げ、「AOGU」（明るく面白く、Grow Up）の精神の下、改善活動を推進する。「コンピ・報連相委員会」では、「報連相」と行動基準とのドッキング推進、「安全衛生委員会」では、スポーツ施設の整備や体力テストの実施、「ISO 推進委員会」では、ISO マニュアルに基づく工程上の問題整理、「社員満足委員会」では、挨拶運動展開、「環境美化委員会」では、構内の花壇作り、樹木植栽による緑陰作り、「管理者懇談会」では、管理者の「読み書き話す力」の強化等を実施する。

いずれの取り組みも、「鉄工所らしくない鉄工所」を目指して、周りの人々のために、

相手の立場に立って、会社の立場に立って「明るく、面白おかしく、皆で成長する」をモットーに実施される。

③「AOGU-15・10 作戦 中間成果発表・社員大会」の実施（2007 年 10 月 27 日）

作戦遂行中間の時期に、午前 9 時から各委員会毎に初めてパワーポイントを使って遂行状況を発表する。その後、午後からは「社員満足委員会」メンバーが中心になり、取引先や家族を招いたスポーツ大会、芋掘り大会、金魚すくい、入賞川柳の表彰、バーベキュー大会などを実施する。

④「AOGU-15・10 作戦 完了成果発表・社員大会」の実施（2008 年 5 月 25 日）

午前中は、業界取引関係者、および地元大学ゼミ生を招いた 6 委員会毎の 1 年間の成果発表と審査会が行われ、審査委員には大学ゼミ生など外部機関からの招待者がその任に当たる。午後は委員会対抗スポーツ大会、屋外コーラス、川柳入賞者等の各種表彰、そして、バーベキューを囲んだ慰労会を行う。

⑤「AOGU 沖縄島巡り研修旅行」実施（2008 年 6 月 13 日～15 日）

「社員満足委員会」が中心になって、社員研修旅行を実施し「AOGU-15・10 作戦」の成果に対する全社的慰労と、次の「AOGU-10 作戦」の達成に向けた動機づけを図る。

これら一連の活動の中で、これまでに無い新しい工夫を二つ採り入れる。その 1 つは、研修会や委員会のはじめに、参加者の心を重ねるために必ず和音（ハーモニー）を採用することである。会議の初めに「ハロー♪ ハロー♪、ハロー♪ ハロー♪、 やあ 今日は ご機嫌いかが、ハロー♪ ハロー♪ ハロー♪ ハロー♪」と 4 パートに分かれて和音を奏でる。ハーモニーが完全にきまった時には、倍音現象といわれる誰も発していない別の音が生じ、その響きの中に自分の発した声が漂い、生かされている快感を味わうことが出来る。

また、もう一つの工夫とは、自立人間になるために、まず自分自身をしっかりと見つめ、「自分自身との問答」をする習慣（メタ認識の習慣）の重要性に気づいてもらうことである。研修会で鏡に映る自分の顔を診つつ、「顔」というテーマで句を作らせる。

また、社内の行事の一環として、定期的に川柳を募る。はじめは、中高齢者の中に抵抗を示す者がいたが、しゅしゅ作句するうちに、確実に上手くなり関心を持つようになる。

因みに「AOGU 沖縄 島巡り研修旅行」で、参加者全員に川柳の作句を義務付ける。

兼題は「空」、「青い」、「明るい」である。その結果、「社員満足委員会」には全部で約180句が寄せられ、その中から秀句を選んで表彰をする。いずれの句も、自然を媒介にして、もう一人の自分と語り合っているのである。

【空】	梅雨の空 普段の行い 吉とでる 水牛の 瞳に映る 青い空
【海】	水牛も 時代の流れを 旨く牽く 瞳とじ 心の海も エメラルド
【明るい】	明るいサー 暗いの誰も いないサー 美海に 負けぬ明るさ AOGU旅行

職人たちの意識革新には、まだまだ時間を要するが、間違いなく若手の社員を中心に意識に変化が現れてくる。そして、幸い 2007 年度売上高は、予算達成率 133%、前年伸率 160%、と大きな成果を挙げて、「AOGU-15・10 作戦」は一先ず終了することになる。

3. 第3期の活動内容 : 「AOGU-10 作戦」遂行 (2008 年度)

前年度の「AOGU-15・10 作戦」においては、特に「AOGU 精神」の浸透定着に力点をおいた。その結果、売り上げ目標は大幅に達成できたが、利益目標に対しては大きな問題を残した。その反省から、第3期は原価削減を中心にした「AOGU 活動」を推進することにする。

その主な内容は次の通りである。

- ①創業 65 年に向けた「AOGU-5 カ年計画書」の見直し
- ②「AOGU 委員会」の戦略的再編（「AOGU・10 プロジェクト委員会」、「人間力向上ハーモニー委員会」、「安全衛生・美化委員会」の3委員会に集約する）
- ③「ミス・ロス0化作戦」推進（部門毎原価削減数値目標設定し、月次削減結果を AOGU 委員会で確認する）
- ④TA採用（現場のテクニカルアドバイザーとして、筆者の知人で現場改善経験を持つ H 氏の力を借りる）
- ⑤「AOGU 精神」の強化・踏襲（ハーモニー、川柳、読み書き話力の強化を継続する）
- ⑥大学との共同研究、人材交流の強化（筆者の大学における講座に永田専務を講師として招いたり、筆者担当の大学公開講座一繋がるカーで専務と社員が登壇し「AOGU 活

動」の事例報告をする)

⑦組合活動（2008年8月より3年間 人材確保推進事業取り組み）との有効連携

⑧新規分野（付加価値の高い製缶分野）の研究（筆者顧問企業との提携）

⑨報連相をテーマとした人間力向上研修会の実施（管理職向け、若年・中堅社員向け）

第3期の「AOGU-10 作戦」スタートに当り、2008年7月26日～27日、中堅社員向け「AOGU 人間力向上研修会」を実施した(講師は筆者)。テーマは「組織で自分を生かすヒントーよい仕事をするためのよい習慣ーところが喜ぶことをするために！」である。終了後1日かけて、参加者12人の個人面接を行い、研修結果についての確認を行う。若手社員達は、確実に何かを掴んだようである。研修結果報告書に記された彼らの意識変化の様子を章末図7に掲げた。この感想文から見ても、これまでの、一連の「AOGU 活動」を通して、若い社員たちの意識の中に間違いなく、何か変化が生じ始めている事がうかがい知れる。これまでの「頭でわかった状態（理屈で理解した状態）」から、「心でわかった状態（腑に落ちた状態）」への成長とでも言えるものがある。さらに9月14日～15日は、管理者向け「AOGU 人間力向上研修会」を実施した(講師は筆者)。テーマは「管理者の人間力を考えるー好ましい管理者になるためのよい習慣ー」である。研修の狙いは、先に研修を受けた若手社員の高揚した意識を、管理者としてどのように受け止め、彼らとどのように互惠関係を築くべきなのかを考えさせることにある。「人間には、仕事の論理だけでは見えない大事な世界がある。だから、人がよく生きるためには、その世界を見る目を鍛えなければならない」。これが筆者の持論である。そのことを彼らに是非気づいてもらいたいと思う。そのことをコンサルタントとして筆者は、「AOGU 精神」に込める。「AOGU 委員会」や社員大会そして、社員研修旅行を通して、社員達は、これまで仕事の中で感じてきたものとは、次元を異にする種類の喜びを感じ取ってくれたようである。異質の喜びとは、人を身近に感じ、人のために汗をかく喜び、そして、自立的活動の結果としてしか得られない、達成感という喜びでる。それはまさに「内的報酬」という金銭では得られない報酬である。

4. 第4期の活動内容 : 「AOGU-20 作戦」遂行（2009年度）

第4期は、ワーク・ライフ・バランス（WLB）の取り組みを中心に進める。この期の特記事項として、長崎労働局主催のワーク・ライフ・バランス講演会に、N社専務が講師として演壇に立ったこと、そして念願の社員食堂が出来たことである。賄い婦つき社

員食堂は「AOGU ヒル」と命名され、その後の従業員の誕生会や送別会等、各種行事開催の拠点となる。また利益率向上を目指して、「AOGU 現場力向上会議」、「AOGU 人間力向上会議」の下に、4 委員会、1 倶楽部を立ち上げる。その結果、売上総利益率は前年比 167%と向上する。

第5節 AOGU 活動の成果の検証

第1期は準備段階として経営方針の全社的確認とそれに即した人材教育、第2期は、「AOGU 精神」の浸透、第3期は、「AOGU 精神」に基づく原価削減意識の向上、そして、第4期は、「AOGU 精神」に基づきワーク・ライフ・バランス（WLB）の視点に立った利益の向上を掲げて取り組む。下記表2は、「AOGU 活動」に取り組んだ、2006年度の売上高、売上総利益額、経常利益額を各々100とした時の各年度の比率（%）である。2007度は「AOGU 精神」の浸透と受注額の確保に重点を置いたが、鋼材の高騰により、売上額の割には極めて低い利益額となる。この反省から、2008年度、2009年度は、材料支給の受注物件比率を上げ、売上高は減少したが利益額は大幅に改善される。この利益改善を陰で支えたのが、当然「AOGU 活動」であると思われる。

表2 AOGU 活動期間の経営数値比較

	第1期	第2期	第3期	第4期
	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
売上高	100	157	101	78
売上総利益	100	87	109	181
経常利益	100	47	120	181

2006年度の実績を100とした時の各年度の比率（単位：%） 出所 決算書より筆者作成

第6節 N社の今後の課題

一連の「AOGU 活動」を通して、若い社員たちの意識は間違いなく変わる。その意識の変化は、研修会の報告書などに率直に表れている。これまでの、頭で分かった状態（大脳新皮質：論理脳での神経反応）から、心で分かった状態（大脳辺縁系：情動脳での神経反応）への変化（成長）であるといえる。もちろん、新たな問題も派生している。組織が成長するにつれて、当然、新たな問題が起こって来る。経営コンサルタントにとっては嬉しい悲鳴でもある。今後の課題について人的側面を中心に要約すると次の通りである。

- ①若手とベテラン社員の意識ギャップ対策
- ②自己に目覚めた若手・中堅社員の不満対策
- ③2010 年度採用新入若手社員（8 人）の組織的育成
- ④新規分野（製缶部）の立ち上げのための人材育成

若者の意識が変わっていく中で、ベテラン社員の意識には未だ、戸惑いが残っている。「仕事を楽しくやる」、「ハーモニーを入れてやる」等といった右脳の発想に、ベテラン職人達の脳がついていけないのである。長年、「仕事とは厳しいもの」、「仕事とは合理的に進めるもの」という固定概念、つまり、チクセントミハイ（2000）がいう「遊びと仕事の二分法」が、左脳に固定化（脳神経回路形成）し、それに縛られているのである。その結果、若手中堅社員とベテラン社員との間に、従来には無かった性質の意識ギャップが生じ、若手中堅社員に不満が生じてくる。幸い 2010 年 4 月、8 人の若手新入社員を迎え入れたので、彼らの力を追い風にして、「社会性のジレンマ」（山岸、2008）（註 1）を組織的に克服していく考えである。そのために、各部門毎に意図的に、意識に目覚めた若手をリーダーにして、いわゆる「限界数量」（山岸、2008）（註 2）を意図して、ゴールマン（2002）のいう「感染力」を高めていきたいと思っている。また、念願の付加価値の高い製缶部門への新規進出のために、銀行の仲介により、T 社の買収の検討に入ったが、そのための人材育成が重要課題となってくる。更に、平成 2010 年 5 月、N 社専務が組合の理事長に就任したため、専務の補佐代行人材の育成が急務になる。

註 1：他の人は協力しないのではないかと考えて、物事がうまくいなくなる現象。

皆が協力し合えば全員が得をする状況生まれるのに、他の人を信じられないため、皆が結局非協力的行動を起こしてしまうので、全員が損をする状況生まれること。

註 2：協力的行動をとるか、非協力的行動をとるかの潮目。社会的ジレンマを解決して、人々の間に協力関係をつくり出すには、最初から全員に働きかける必要は無い。一定の数の協力者を作ればよい。それを超えると、ドミノ倒しの現象が起こる。

参考資料 AOGU 活動実践例



資料 1 N 社の工場外観



資料 2 N 社の構内



資料 3 N 社事務所外観



資料 4 コンピテンシー作成



資料 5 報連相研修会グループ



資料 6 環境美化委員会による清掃作業

【A 君 26 才】

目標を持っている人と、持っていない人では、自分自身の成長に大きな違いが出てくることがわかった。目標を持つことで仕事だけでなく、心の成長、見えないものが見えてくることがわかった。自分は、日常はしっかりした目標が無かったので、これからは目標を持ち、心から行動へと自分自身を成長させたい。今回の研修で、自分がこれまで考えていなかったことを考えさせられ、少しこれからの仕事や生活に、いろんなものが見えてきそうな気がした。本当にためになる一日半であった。

【B 君 27 歳】

人にとって、目標は生きるための土台になるもの。一人ひとり目標は違うものだと思うけれど、目標によって人の品格というか、生き方というかが変わってくると思うから、自分自身、これから良い目標を持って過ごしていきたいと思う。最近、自分の周りでは目に見えて目標を追っている人がいて、“自分も何か目標を”と思っていた時に、研修を受ける機会をいただいてよかったです。まだまだ自分に足りないことが沢山あると思いました。今後、今回学んだことを、仕事だけではなく他のことにも生かして行きたい。

【C 君 28 歳】

明確な目標を持って取り組む事が大事だと思った。自分はこれまで目標というものを持っていなかったが、目標を明確にすることで、達成時の比較成長の確認、モチベーションの維持などができる事がわかった。又、仕事の目標の前にあるものに気づかされ、仕事の目標は人生レベルで見た目標の一部でしかないと考えた時に、肩の力がスーと抜けリラックスできた。研修はとにかく暑さとの戦いだったが、講義の内容がよく、すぐには理解吸収できないものもあったが、少しずつ噛み締めていきたいと思う。

資料 7 研修会受講感想文**資料 8 社員満足委員会による朝の挨拶運動**



資料 9 外部機関（県、労働局、大学）を招いた AOGU 成果発表会
(9 : 00 ~ 12 : 00)



資料 10 外部機関、家族、取引先を招いたスポーツ大会
(13 : 00 ~ 17 : 00)



資料 11 環境美化委員会による植栽



資料 12 管理者懇談会による輪読会

第2章 内的報酬と脳科学

本章では、N社が取り組んだ「AOGU活動」の成果を科学的に検証するために、キーワードである「内的報酬」という概念を最新の脳科学等の知見を適用して考察する。

先行研究として阿部（2011）は、デシ（1985）や、ハーバートビジネススクール学長のニティン・ノーリア（Nitin Nohria、2008）の所論を基に、「内発的動機付け」の企業における適用可能性について論じている。

阿部はデシの実験を根拠に、基本的に、事前に物的報酬が提示されると、その仕事そのものについての内発的動機は生じないという考え方を前提にしている。つまり阿部は仕事と金銭的報酬とを直接的に結びつけて捉えており、その考え方は、伝統的「経済人モデル」ないし「経営人モデル」を前提とする従来の効率概念の延長線上に立つものだと考えられる。

これに対して、本研究では、「仕事と遊びの二分法」ではなく「外発的報酬による不満要因の解消」と「内発的報酬による楽しさ」という二分法（チクセントミハイ）を前提にし、情動脳、信念脳、芸術脳といわれる大脳辺縁系の神経反応に注目し、その最新の研究成果のサーベイ結果に基づいて考察を進める。つまり、組織で働く人間の内面の問題を脳科学的に考察し、同時に筆者が関る実際のN社の意識革新事例を通して、「内的報酬」と脳科学的知見との関係を検証する。そして、これまでの効率概念を補完する新たな概念を求め「回り道」（ミラー）が必要であることを論じる。併せて、1つの価値観（「回り道」から生まれる）を組織全体が共有することの意味を、人の習慣、共感と自己認識という視点から脳科学的に明らかにする。

第1節 大脳新皮質と大脳辺縁系

文豪 夏目漱石の『草枕』（1943、p.3）の冒頭に、「山路を登りながら、かう考えた。智に働けば角が立つ。情に棹させば流される。意地を通せば窮屈だ。兎角に人の世は住みにくい」という有名な一文がある。まさに人の大脳新皮質（理性脳）と大脳辺縁系（情動脳）の神経反応のせめぎあいを、文豪らしく表現した言葉である。人間の心底では、常に情と理が駆け引きをしている。人の知恵は、これを本音と建前として使い分けている。組織における意思決定や人間関係もこの情と理の駆け引きの中での行為であることに違いは無い。理性は感情をコントロールしようとするが、感情は常に理性に抗い、そして揺さぶりをかける。しかし、結局は感情（大脳辺縁系の神経反応）を無視して判断することは出来ない。

自己の信念と納得性（大脳辺縁系の神経反応）に色づけされて、最終判断が下されるのである。この「自己の信念」と「納得性」（腑に落ちる感覚）の中にこそ「内的報酬」（チクセントミハイは「内発的報酬」としているが同じ概念として取り扱う）の本質があると筆者は考えている。

そこで、本論文ではまず、「内的報酬」の本質が眠っていると思われる脳について、大脳辺縁系の機能を中心に考察する。以下、ガザニガ（2006）、加藤（2008）、カルビン（1997）、河野（2008）、ゴールドバーグ（2006）、ゴールマン（1996、2002、2007）、酒田（1987）、ドーキンス（1991）、松本（1996）、森崎（2004）山鳥（2003）、ミンツバーク（1991）らが示す脳科学等の知見を整理しておく。

1. 三位一体脳

現代の脳科学は、マックリーンの三位一体説を前提にしている。

マックリーンは、人間の脳も進化の段階に従って、爬虫類脳、旧（原始）哺乳類脳、新哺乳類脳の三つの階層に分かれ、しかもそれらが三位一体になって働いているという説を唱える。わが国では時実（1962）がマックリーンの説を解釈し直し次のように主張している。生きているという基本的な機能は間脳（視床と視床下部）にあり、本能に従って、たくましく生きる機能が大脳辺縁系にある。

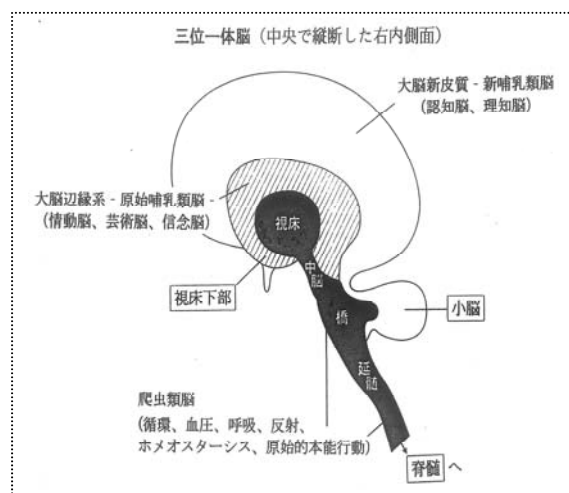
そして、環境に適応して「うまく生きる」機能は新しい大脳新皮質にあり、更に社会の中で「よく生きる」という機能は前頭葉（大脳新皮質）にその中心があると。

また、脳医学者森崎（2004）は、次のようにいっている。最低限ヒトの脳は理性の座（3階：大脳新皮質）、感情の座

（2階：大脳辺縁系）、機械的反射の座

（1階：原始は虫類脳）の3階建てになっている。2階の感情の座が、実は家の全体（人生）と、それ故に世界を背後から

取り仕切っているらしいことだけは銘記しておくべきだとして、彼もまた、マックリーの三位一体脳説を前提に、脳の構造を家にたとえ、一口に脳といっても 38 億年の進化の



（出所 森崎信尋、2004、p.20 より筆者一部加筆して転載）

図1 三位一体脳

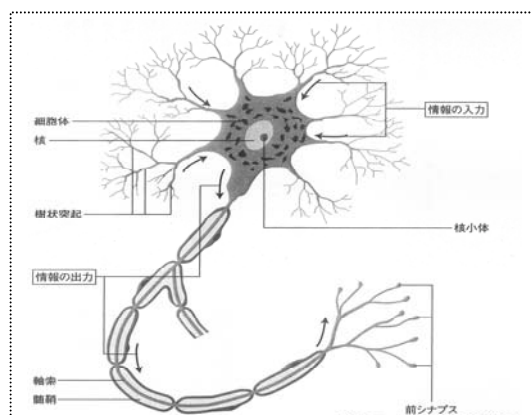
過程で、次々と増改築されてきたため複雑な階層構造をとっている、と。

そして、ゴールマン（1996、2002、2007）やミンツバーク（1991）らは、大脳辺縁系と大脳新皮質の機能を右脳と左脳という表現で捉えている。

本論文では、三位一体脳の2階部（大脳辺縁系）の機能に注目する。なぜなら、森崎の他、松本（1996）らが、テーテンスの「知・情・意」を引用して、情がマスター（主人）で知はスレーブ（従僕）だといっているからである。森崎は、理性が感情よりも弱体に出て来ているという根拠を、大脳辺縁系から大脳新皮質への神経経路が、大脳新皮質から大脳辺縁系への経路より太いことを解剖学的に示している。

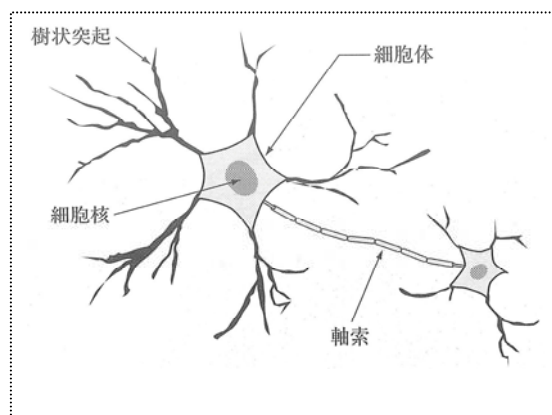
そのことは、先述のように、大脳辺縁系での神経反応が、最終的に論理脳である大脳新皮質の判断に色づけをするということを示している。理屈は分かったが納得できないと、最終的に大脳辺縁系の色づけがされて意思決定がなされるということである。また、チクセントミハイがいうように、人間に対するこれまでの、「外発的報酬」が「効率」という論理と結びついた概念であるのに対して、「内発的報酬」とは人間の「信念」と「納得性」に基づいて生み出される概念だといえる。つまり、前者は大脳新皮質に関する報酬概念であり、後者は「信念」と「納得性」を司る大脳辺縁系に関する報酬概念であるといえる。

2. 神経細胞と神経回路



（出所 厚東篤生・濱田秀伯、2008、p.33 より転載）

図2 神経細胞

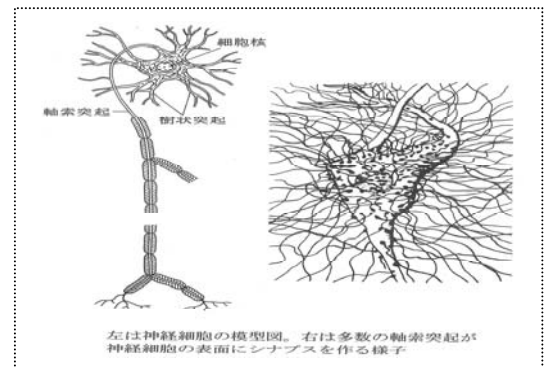


（出所 河野哲也、2008、p.55 より転載）

図3 神経細胞（ニューロン）の結合

人間の脳には1,000億個以上の神経細胞があることが分かっている。図2は1個の神経細胞を示したものである。神経細胞は、細胞核を中心にした細胞体と、木の枝のような数本の樹状突起で構成されている。樹状突起の中の細くて長く伸びた一本の突起が軸索突起と呼ばれる。このような細胞体と突起とを含めて、脳細胞の一つの単位をニューロンと

呼ぶ。そして、軸索突起を通して図3のように、ニューロンとニューロンが繋がっていく。このニューロンの結合されたものが神経回路と呼ばれる。ニューロン同士が情報をやり取りする時は軸索（出力）ともう一つのニューロンの樹状突起（入力）の間につくられたシナプスが重要な役割を果たしている。シナプスを通してニューロン間にパルス（電気信号）が流れる。このとき接続部においてシナプスから、ドーパミン等の「神経伝達物質」といわれる各種分泌物が分泌され、それが相手側の細胞に働きかける。



（出所 伊藤正男、1986、p.22 より転載）
図4 張り巡らされたシナプス（右）

そうすることにより、相手側の細胞でまたこれが電気信号に転換されることになる。図4の右部は、張り巡らされたシナプスを示している。このように、各ニューロンにおいて、軸索突起が出力、他の複数の樹状突起が入力（受け手）の機能を果して情報のやり取りがなされているのである。ニューロンは新しく作られる一方、余った（使われなくなった）ニューロンは消滅して行く（ニューロンの「刈り込み」）。そのことは「パターン認識」（初めて見聞きする対象や過去に経験の無い状況でも、既に知っているものとして認識できる能力）のベースにある神経回路の消滅を意味する。サイモンはじめ様々な研究者によって「パターン認識」が問題解決の最強のメカニズムであることが立証されている（ゴールドバーグ、2006、p.91）。そして、脳の中で、ニューロン間の熾烈な生存競争が行われていることが明らかにされている。

3. 大脳辺縁系と信念形成

信念とは、一言で言うと「固く信じて疑わない」ことである。しかし、信念と真理は別のことであり、信念は必ずしも合理性を根拠にしているわけではない。また、信念の根拠ないし源泉は意識下の場合が多い。信念にはその内容面とそれを生き生きと賦活するエネルギー的側面がある。また、この信念に基づいた行動によって「内的報酬」がもたらされるはずである。

では、信念はどのようにして形成されるのであろうか。信念形成に至る多角的因子を、森崎らの所論を基に考える。

第1に、自分の感覚の納得性についてである。自分の感覚で納得できるゆえに信じるこ

とがある。「百聞は一見にしかず(Seeing is believing.)」である。我々が外部世界を認識するためには、先ず自らの感覚を信ずるところから始めなければならない。感覚をリアリティーとして信じる能力は脳辺縁系にあるといわれている（ニューバーク、2003）。これによると、感覚自体は主として脳新皮質の機能であるが、それを現実として新鮮なものとして受け入れるには、脳辺縁系が必要になる。

一方、Believing is seeing.という逆の考え方(ワイク、1997)もある。たとえば人に対する第一印象のごときものである。第一印象がよければ他の要素もよく見えるという、いわゆるハローエフェクトに通底する人間のバイアスである。しかし、どちらにしても、人はある対象に接した時、まず瞬間的・全体的に、その対象が自己にとって快であるか不快であるか、危険であるか安全であるか、利になるか不利になるかを脳辺縁系が情動評価し、その後で脳新皮質が分析的に評価して最終的に脳辺縁系との間で調整が行われることになる。この脳辺縁系の瞬間的・全体的情動評価がなければ、人類は生存競争に勝ち残ることは出来なかったはずである。

第2に、学校、親、周囲の人間からの教育、あるいは間接的に書物等を介した信念形成についてである。特に幼児期に教育で形成される信念は固い。この信念形成のプロセスでは、教える側に対する教えられる側の尊敬や畏怖や恐怖といった高等感情・原始感情がベースとなる。これらの高等感情・原始感情は勿論脳辺縁系の神経反応である。広い意味の教育による信念形成には、脳辺縁系が強く関与している（森崎、2004）。

第3に、感情の力について考える。人にとって、感情により評価（脳辺縁系の扁桃体による情動評価）されたものは、たとえそれが非合理的であっても、信念として強固である。合理精神は人間の最も新しく発達した脳新皮質（理智脳）で発揮される。しかし、感情は脳新皮質より古い脳辺縁系（情動脳）が司る。その中でも特に扁桃体は情動的な価値判断を下す座である。扁桃体で生きるために有益（快）と判断されたものは強い信念となる。扁桃体は無意識的記憶の座としても研究されている。「坊主憎けりや袈裟まで憎い」との諺があるように、無意識にその様な信念を感情的に抱くようになるのである。「刷り込み」という現象がその後の生をかなり支配することは動物でよく知られているが、人間にも同じ現象があり得る。例えば、優しい母の記憶が、幼児期の自分に幸福を与えてくれた核のようになり、親和性のあるものごとは理由もなく信念化されやすい。逆に幼児期に自分に不幸を与えたものも核のようになり、それに関する物事は絶対信念にはならない。こうした幸福とか不幸とか言う感情もまた脳辺縁系に支えられている。

第4に、数学者・物理学者・科学者等の専門家の信念の根拠について考えてみる。ポアンカレ（1926）は、合理性を一途に追求する科学者たちの心理に触れ、科学者たちはそれが喜びであるから研究するのであり、またその結果が美しいから喜ぶのであるという。

一般に科学的信念の根拠は、その信念の対象（理論、法則、仮説、方程式、モデル等）の対称性も含めた美しさ、エレガンスさ、単純さ、整合性、普遍性、包括性、論理性、有用性、簡便性、そして最後に、心底に抱いているほかの信念群や期待群への整合性などであろう。

第5に、人間の付和雷同性についてである。人は孤独で不安な存在である。そこで他人と歩調を合わせようとする。共通の信念を抱けばそれだけ孤独と不安が解消される。そして信念の相互確認、相互保証をするのである。素人や大衆は、自分では確認できないから専門家やマスコミに従わざるを得ない。付和雷同性の本質は不安と恐怖と安心であり、このタイプの信念形成にもやはり大脳辺縁系の強い関与が推測される。

第6に、非専門家の専門家への迎合についてである。非専門家と専門家との間には、その道の実力の落差が大きすぎるので、非専門家は専門家を信じるしかない。しかし、歴史が語るごとく専門家の言説には多くの過ちが含まれている。専門家には、恥をかきたくない、偉くなりたい、お金を稼ぎたい、研究費をもらいたい、人に先んじたい、そのためには誇張して宣伝をしたい、といった科学を捻じ曲げ捏造するという大脳辺縁系の感情に執りつかれた人間がいるからである。このタイプの信念形成の背後には恥じの意識が働いている。「それを信じないと知らないと思われて恥じである」、「時代遅れだと思われて恥じである」という心理が強く存在している。

こう見てくると、信念形成に、いかに大脳辺縁系が関与しているかが明らかである。人類で最も発達した大脳新皮質は、コンピューターのように精密な情報をもたらすが、その情報に生き生きとしたものを付与し、様々な感情的エネルギーを提供して信念形成させるのは大脳辺縁系なのである。大脳新皮質だけでは人間は抜け殻のようなものに過ぎない。こうしたことから森崎は、「大脳辺縁系」＝「信念脳」という命題を定立している。

最後に、科学で否定されたに日常感覚について考える。我々には、太陽が自分たちの周りを回っているように見える。当然古代・中世の人々は天動説を信念としていた。現在では、地球が太陽の周りを回っていることになっている。科学教育の成果により、文明社会の人々は地動説をも信念としている。我々は、日常生活において、科学的信念と感覚的信念を共に抱いて、使い分けている事実がある。科学的通説の方が感覚的信念より役に立つ

とは限らない。例えば天動説の方が地動説より便利である。実際に我々は、「陽が昇り、陽が沈む」というような天動説に基づく表現を今も日常的にしている。自分で感覚的に確認できることは最大の強みである。進化によって、大脳辺縁系がそのような強固な役割を担わされたのである。科学的実証はたとえどんなに高級な、あるいはハイテクな機器を使おうとも、最後の確認のところで必ず五感を必要としている。最先端の機器が色々なデータをアウトプットしても、誰かがそれを見るか、聞くか、感じるか、嗅ぐか、味わわねばならない。だとすれば、科学的通説もまた我々の感覚に依存しているといえる。

こうして、科学は大脳新皮質の理性のみに依存しているのではなく、大脳辺縁系ともつれにもつれた関係にある事が分かるのである。「内的報酬」も当人の価値観、信念に合致してこそ「内的報酬」として価値を有することになる。その意味で、「内的報酬」による動機づけとは大脳辺縁系の神経反応を介するものであるということが出来る。

4. 大脳辺縁系とアート

経営学は実践の学でありマネジメントには唯一最善の方法など無い、すべてケースバイケースで判断せねばならないとして、マネジメントの三要素として、art（直観的能力）、craft（技）、science(科学)をミンツバーク（2006）は挙げている。

このアートについて、森崎（2004、pp.45-99）は大脳辺縁系と芸術美との関係で、次のように、論じている。

美的体験は一次的には大脳辺縁系で感受される。直観等の心的現象に対応する神経反応は神経細胞の活性化である。大脳辺縁系で重要な役割を果たす「扁桃体」では、活性化パターンは大雑把に3つのパターンに分けられる。①生物学的に有利（イエス発火パターン）、②生物学的に不利（ノーの発火パターン）、③どちらでもない（無反応）である。これが大脳新皮質の論理的評価と質的に全く異なる「扁桃体」による「情動評価」である。外界からの感覚刺激はいずれも情動的にこれら3つのどれかに色分けされる。多分、大脳新皮質で頻繁に算出される知覚・概念・想起記憶・言葉・計画などの情報も、ひとつひとつが「扁桃体」にインプットされて「情動評価」を受けることになる。

一方大脳辺縁系は学習する。たとえば、クラシック音楽をはじめて聴いたとき、はじめは何だかわからなくても、やがてその良さが分かってくることがある。大脳辺縁系が学習したのである。人は先ず、好き嫌い（大脳辺縁系の神経反応）で判断する。そしてその後で理由づけ（大脳新皮質の神経反応）をする。芸術においても、はじめは嫌いでも辛抱強

く慣れることが必要なのである。

森崎（2004）は、これまで多くの先達の芸術論は、内観と思弁によらなければならなかったが、近年の脳科学の進歩により、芸術論を科学的に記述できるようになったとしている。

芸術享受は脳辺縁系で主に行われ、脳新皮質からの情報で修正される。たとえば、詩や和歌、俳句などの文字を使う芸術は、脳新皮質（理智脳）による知的分析と言語表現が必要になる。脳辺縁系では文字を分析する能力は無いからである。従って文字を伴う芸術刺激の大部分のものは、先ず脳新皮質言語中枢で解析される。その後脳辺縁系で、リズム、色彩感、匂い等の要素が加味され総合化されるのである。

このように脳辺縁系の活性化が無ければ芸術の面白さはなくなる。誰しも、ある音楽を聴いて感動し、快の感情と喜びの感情が沸きあがる経験もつ。筆者も長年の合唱活動の中で、幾度もそのような瞬間を経験している。また、山の端に沈んでゆく太陽の色、そしてその色に映える茜雲はよく目にする風景であり、人はこの夕暮れの情景に胸を打たれる。この情景を言葉に表現することは難しい。得もいえぬ情景なのである。このように、音楽や自然の風景に接して、鳥肌が立つ、涙が出る、唇が震える、胸が一杯になる、というような状態とは、脳辺縁系がまさに活性化した状態だといえる。芸術活動の中で、脳辺縁系を直接活性化する強度を比較すると、音楽＞舞踏＞絵画＞彫刻・建築＞詩・和歌・俳句＞小説だと一般的に言われている。やはり、音楽が最も脳辺縁系を活性化させるものだということがわかる。

N社で試みたハーモニー、川柳なども、無機質な生産現場で働く職人たちに、眼に見えない（日頃見ようとしてこなかった）世界に眼を向けさせ脳辺縁系の神経反応の活性化を通して、「内的報酬」による意識の変革を促そうとするものであるといえる。

5. 脳辺縁系と社会性

脳科学では近年、「社会脳」という概念がよく使われている。我々の行動は常に状況に左右されている。特に人間関係においては顕著である。現実には、人事異動における転勤、配置転換、あるいは転職による新たな集団の中で、新たな職位、新たな役割によってその行動は全く異なったものになる。更に、世界的環境問題や、東日本大震災や原発事故等に伴う日本の社会情勢の変化等が、我々の行動に大きく影響を与えている。

河野（2008）は、生物学における「表現形」（ある生物の遺伝子型が形質として表現さ

れたもの) という考え方が人間の心にも適用できるのではないかとしている。つまり心は身体の内部分のみならず、外部環境を含めたトータルなシステムの中に成立しているのであり、脳だけにあるのではないという考え方である。これが、2007 年 6 月トロントで開かれた国際理論心理学会での中心テーマであった「拡張した心」(extended mind) の概念である。「水槽の中の脳」の実験(註2)で知られる分析哲学のパナム(1994)は、脳内の表象(脳に与えられた刺激)は、それ自体が外界の対象へと向かう「志向性」を持っているわけではない。表象を外界の対象に結びつけるのは、「指す」、「手に取る」、「扱う」等の身体的行為である。水槽の中の脳は、身体を持たず環境から切り離されているがゆえに、自分に与えられた表象を外界の対象と結びつける能力に欠けているとしている。

脳科学者のダマシオ(2000)も、人間の脳と身体は分離できない統一体をなして、一個の総体として環境と相互作用しているといっている。

また、ハイデガー(1960)のような現象学者も人間の心の本質的な特徴は、外界へと向かう志向性にあることを指摘する。心とは、デカルトが考えたように外側からは接近不可能な内在的領域ではなく、環境中の対象との志向的な関係性にその本質がある。そして、志向性を有するためには身体が不可欠である。心は身体と環境との相互交流の中に埋め込まれ、文脈づくられているとしている。

生態学的心理学のジェームズ・ギブソン(1904-1979)も、「拡張した心」の概念の誕生に貢献したとされている。彼は、動物の存在を環境との相互関係によって、エコロジーの観点を心理学に導入した。動物と同じように、人間の心理的諸活動も、その人を取り囲んでいる自然的・人間的・社会的環境から切り離されてはあり得ないとして、「アフォーダンス」という概念を提起した。「アフォーダンス」という概念は今では、生態学的心理学のみならず認知科学や工学の世界でも普及している。

「アフォーダンス」とは、動物自身の振る舞いが環境に変化を起こし、その変化が再帰的に自分に影響を与える循環過程を表現している概念である(ギブソン、1985)。

また、哲学者のイアン・ハッキングは、知能や記憶などの心理学的カテゴリーは、一旦社会に受け入れられると、今度は人々の心の理解の仕方や人間観に影響を与えるようになるとして、このような「社会的ラベリング」がその対象を実際に形成していつてしまう現象を「ループ効果」と呼んだ(河野、2008)。ブーメランが戻ってくるように、自分達で規定した意味が、自分達を規定するようになるということである。

河野(2008)は、「以上のことを別の角度から見れば、心は社会によりコントロールさ

れているともいえるだろう。私達は、自分から社会を変革する手段を持たない限り、社会からコントロールされるだけの存在になってしまう。私達は自分が所属している社会を変える手段を持たない限り、その一部としての役割を社会の側から付与されるだけの受身な存在になるだろう」(p.136)と警告している。

N 社の意識革新活動における戦略の 1 つとして、「外的力の戦略的利用」というものを掲げている。これは、意識革新の取り組みについて、労働局をはじめとした公的機関や業界組合や大学に対して、情報提供と併せて支援要請を同時に行ない、その反応として外部から高まる期待に対して応えていかなければならないとする、全社的エネルギーを湧出させようとする戦略である。ギブソンの「アフォーダンス」やハッキングの「ループ効果」に通底するものものとしての、期待に応えなければならないという責任意識と、期待に応えることが出来たのではないかという満足感が、「内的報酬」として機能し、「AOGU 活動」推進のための組織的エネルギーを引き出すことに繋がると考えられる。

第2節 人の活性化と関係欲求

「愛」という概念を、脳科学的知見を援用して、「内的報酬」と関わらしめて考えることにより、組織を経営者の「生き様」が求心力となる血の通った「生き物」として捉え直すことができる。

以下で紹介する経営者達は、その置かれた立場の違いこそあれ、等しく環境の変化（相手の状況）に目をむけ、自社を守ること、そして、その社員とその家族を守ることを経営者としての大事な責務だと受け止めている。その陰で、一人孤独と戦いながら意思決定を行っていることが窺い知れる。また、いずれの企業にも共通して永年勤続者が多く、「内的報酬」が大きいことも特徴である。経営者の日頃の言動こそが「内的報酬」の源泉をなす重要な要素になっている。

1. 経営者の生き様に見る愛

谷口(1949, p.260)は、「男性の事業の失敗は、能力の欠乏にあるよりも愛の欠乏にある」と指摘している。このことは、田中(1998)がいう、「男の脳」と「女の脳」の性差にも起因すると考えられる。この谷口の指摘を援用して、愛という概念を経営者能力の一つの重要な要素と捉え、清水(1983)は触れていないが、清水が示す経営者能力の中の「人間尊重の態度」に愛という概念を付加することにより、「人間尊重の態度」が人間的側面を包摂したより

深い概念になり得る。

まず経営コンサルタントとして筆者が直面した 3 つのエピソードを紹介する。

経営者は何より顧客からのご愛顧（信頼）を願う。そして社員と取引先を大事にし、経営の長期的存続を図ろうとする。しかし、そのために時として苦渋の決断を下さなければならない時がある。

1 つ目は、S 社の例である。数年前、S 社の社長が自殺した。結果的に、自分の命と引き換えに会社と社員、そして取引先を守ったと推定される。S 社は、社長の死により保険金という資金を得て生き延びた。その後その企業は、奥さんが社長になり、社員一丸となって経営が維持されている。亡くなった元社長の、会社と社員の生活を守り抜こうとした行為（愛）が、残された社員たちの胸を打ち、再建のエネルギーとして、「内的報酬」に繋がっていると考えられる。

2 つ目は、筆者が経営コンサルタントとして、1989 年以来今日まで約 20 年以上お付き合いをいただいている NI 社でのことである。2009 年 11 月、社長は自宅のすぐそばで火事を目の当たりにした。泣き叫ぶ隣人の姿を目にして、翌朝の朝礼で全社員に火事への注意を喚起すると共に、家庭での消火器の備えを確認した。そしてその場ですぐ 20 数個の消火器を発注し、その日の帰りに社員に持ち帰らせた。

また、2010 年 10 月、その年の 4 月に中途採用した若い社員が辞めたいと言ってきたという。社長は理由を質し、直ちに、その青年の奥さんも交えて話し合いの場を設け彼らの生活を立て直すことに親身になって力を貸した。この会社は今、従業員 50 人と規模は小さいながら、地域を代表する優良企業として高い評価を得ている存在である。

3 つ目は、博多を代表する食品製造販売会社 F 社の例である。F 社では、ユニークな制度やルールを有している。たとえば、①社員は子供の父親参観日には必ず参加すること、②社員は地域社会との関わりを大事にすること、③企業内保育所を設置すること、などである。

①については、F 社にとって、「社員の教育もその子供の教育も同じく大事なものだ」との考え方に基づいている。②については、「わが社は博多と言う地域社会に育てられた会社である。だから、地域社会に恩返しをせねばならない」という経営者の強い思いが込められている。その思いの下に、社員が地域の子供達のスポーツクラブの世話役になった場合には、「スポーツ手当」が、学校の PTA の役員になった社員には、「PTA 手当」が、会社から支給されている。地域社会という名刺や肩書きのいらない集団の中で、人間力を鍛え

てほしいとの社長の強い思いから生まれた制度である。更に、③については、女性社員が多いF社では、彼女たちに「安心して働ける環境を整備したい」との思いから生まれた企業内保育所である。

さて、NI社やF社のこれらの取り組みをどう考えたらよいのであろうか。中小企業というゲマインシャフト的（テンニース、1954）体質を持つ企業にとって、地域社会や、社員たちの個人的生活の側面に目を向けることは、結果的に企業の利益に適う企業行動であり、ワーク・ライフ・バランスに通じる考え方でもある。現に、NI社は地域の優良企業として評価を得ているし、F社も業績を順調に伸ばし全国的に知名度を上げている。これらの背景には、地域社会からの評価、そして、社員たちの職場に対する安心感と、経営に対する信頼感、つまり「内的報酬」の高まりがあることは間違いない。更に、その根底には、経営者自身の地域社会に対する感謝心（貢献心）、社員に対する感謝心（思いやり）という愛の存在がはっきりと窺い知れる。

NI社とF社の企業行動に共通するものは、後述（第3章）するワイク（1997）のいう「回り道」である。また、S社社長の行動は、残された人々の心に、強烈な思い（愛）という大脳辺縁系の神経反応を起こさせたと見る事が出来る。

2. 経営と脳科学における愛

こうした事例を整合的に説明するために、愛の概念について、宗教学者、心理学者、経済史家、脳科学者の先行研究に着目する。

まず、宗教学者谷口（1949）は、愛とは、感謝、賞賛、希望、信頼、忍耐、謙虚、親切、善意、慈悲、正義の諸々の徳を一つにまとめたところの全体であるとしている。

また、「真の人間的生活とは何か」を終生追求した、新フロイト派の代表フロム（1991）は、愛の能動的性質として配慮、責任、尊敬、知を挙げて、愛とは、愛する者の生命と成長を積極的に気にかけることだといっている。

次に、経済史家大塚（1977、p.134）が示す「隣人愛」の概念である。ロビンソン的人間が営む行為に基づく利潤は、投機的暴利、高利貸しなどの商人的なものとは異なり、むしろ隣人愛を実践したことの結果であるとする。そうした隣人愛の実践の成否は、市場に出した商品が売れ、利潤が得られて初めて分かるのであり、隣人愛の実践として我々は日常の仕事に献身しなければならないという。言い換えれば金儲けのためではなく、仕事そのもののために我々は励まなければならないというのである。

これは、いわゆる「プロテスタンティズムの精神」を表したものであり、仕事に献身的に励むという行為は、隣人愛という愛の形であり、その結果利潤が約束されるという考え方である。

さらに、マズロー（1984、pp.265-292）の示す「自己実現人間における愛」がある。マズローは、経験諸科学が愛という主題に関して提供できるものは驚くほど少ないとした上で、人は優れていればいるほど親密さの増加と共に益々愛され、劣っていればいるほど愛されなくなるという。そして、他者への尊敬（他者の個性の受容）も愛であり、健康な人々に見出される愛は自然発生的な賞賛、受容性に富んだ強制されない畏敬、素晴らしい絵画に心打たれた時経験する楽しさ、という言葉で表わされるという。

しかし、心理学の文献には報酬と目的、強化と満足については、多くのことが語られているが、いわゆる目的経験、あるいは、美しいものの前でその当然の報酬（「内的報酬」引用者註）である畏敬については、必ずしも十分には語られていないとして、フロム

（Fromm）とアドラー（Adorer）の愛の概念をマズローは一部批判している。つまり、生産性、配慮、責任を強調することは正しいが、楽しさ、愉快さ、安心感、喜びというものの側面が欠如している（マズロー、1984、p.282）、というのである。

最後に、脳科学の視点から、松本（1996）の「愛によって脳は活性化される」という所論に注目する。松本は、「遺伝的な「生理欲求」と「関係欲求」を基に、外部情報の価値を判断するところから成長を始め、この価値判断に基づいて行動規範を決める。それと同時に、価値によって脳内活性を調節し学習脳を制御することによって、価値情報回路を形成する」（p.82）と言っている。更に、人は集団として生きる動物で、集団の中で生活し行動する社会的動物として進化してきており、生まれつき人との関わりを求めようとする「関係欲求」が遺伝的に備わっていると考えることができるという。そして、この「関係欲求」こそ、愛の原点であることを、高木（1992）の所論（ドイツのフレデリック二世による実験（註3）並びに、渡辺（1993）の所論（註4））に基づいて論じている。

以上愛という概念について、宗教、心理学、経済史、脳科学の視点からそれぞれの先行研究の一端を挙げたが、最終的に脳科学的知見の下に、宗教学者、心理学者、経済史家らの考え方が科学的に集約されることにより整合性を見ることになる。つまり、先にあげた経営者の愛に関する事例も、人間の本質的本能的欲求である「関係欲求」という脳科学的知見を援用することによって、より整合性を帯びる。

第3節 人の習慣と神経回路

1. 人の信念と習慣

我々人間は、そのことを意識するか否かは別にして、日々習慣の中で生きている。その習慣の良し悪しが、その後の人生を決定づけることになる。「継続は力なり」という諺（人間の知恵）があるように、日々意識的に繰り返すことにより、その行為が無意識的に習慣的に行われるようになる。また、行動の習慣の前提として考え方の習慣も同じである。

経営者は、日々あらゆる意思決定を行っている。しかし、その大部分は経営者固有の価値観に基づいて無意識的、習慣的に行われていることが多い。京セラ会長稲盛和夫は、彼が主宰する盛和会の席で、意思決定に際して常に「動機善なるや、私心無かりしか」という彼の座右の銘に照らして判断していると語っている（稲盛、2004）。孤独な意思決定を迫られる経営者は誰しも、何らかの座右の銘（先人の知恵に基づく信念）という独自の基準をもっている。大脳辺縁系は、第1節で触れた通り、哺乳類で始めて出現した脳である。本能（欲望）、感情や信念に重要な役割を果たしている。人が、瞬間的決断であれ、熟考の末の選択であれ、常に一定の基準に照らして習慣的に意思決定するという行為を脳科学的に考えてみる。

情動脳である大脳辺縁系の扁桃体では常に、「情動評価」が行われている。「情動評価」とは、外部刺激(情報)が、自己の生存のために、益になるか否か、情動的に快か不快かの評価をすることである。何らかの意思決定の結果、達成感、感謝される喜び、賞賛される喜びという「内的報酬」を得たとすれば、人はその様な意思決定を繰り返そうとする。つまり、意思決定に際して、たとえば、安易な方を選択するより多少高い目標や未経験の選択肢を選択した方が、達成感、賞賛、感謝という「内的報酬」が得易いという経験に基づく判断がなされる。このようにして一つの考え方が習慣化し信念化されていく。誰しも人は、このことについて漠然と、理解できるはずである。

そこで、達成感、感謝される喜び、賞賛される喜びについて脳科学の知見を基に考察する。

人の心が「内的報酬」に浸っている状態(大脳辺縁系の神経反応)にあつては、脳の「神経回路」では、細胞同士の結節点である軸索の先端にあるシナプスから、ドーパミン、ベータエンドルフィン、セロトニン等の「快感物質」（「情報伝達物質」）が分泌されている。つまり、心が満足感に浸っている時、脳細胞では快感物質が溢れているということになる。貪欲な脳細胞は、同じ神経回路を繰り返し利用する（神経回路の活性化・強化）ことによ

り、常に快感に浸ろうとする。従って、色々な意思決定の場面で、常に同じ考え方や信念を基にして判断しようとする。つまり、習慣とは、特定の「神経回路」の活性化と強化を意味する。

また、組織において個人が味わう達成感、感謝される喜び、賞賛される喜びなどのいわゆる「内的報酬」は、人の心底において「関係欲求」を満たすことに連なっていると考えられる。周りで自己を見つめてくれる存在、自己に関心を示してくれる存在、自己を支えてくれる存在も「内的報酬」を得るための条件の1つとなる。

2. 組織のルーティーン

次に、個人の習慣と組織との関係について考える。ゴールマン（2002）は、組織のリーダーの姿勢が部下たちに大きな影響を与える原因を人間の脳のデザインによるとしている。つまり、その原因は、情動を司る大脳辺縁系の「開回路性」にあるというのである。循環系のような「閉回路」は、自立的に動くもので、他人の循環器系が自分の循環器系に影響を及ぼすことは無い。これに対して、「開回路」は他律的に動くもので、人間の感情は周囲から影響を受ける。そして、「開回路」を持つ大脳辺縁系は、進化の過程で有利に働いたに違いないという。「開回路」のお陰で、人は互いに助け合うことができた。人は今では、文明という名の衣をまとっているが、「開回路」の大脳辺縁系を持っていることに変わりは無い。

鉄工所の職人集団の意識変革に取り組んだN社の4年間の経緯を見ると、当然一気に意識の変革がもたらせられたわけではない。鉄工所という組織においては、職人たちは常時示された図面や設計図に基づいて、一定の社内ルールやマニュアルに従い鉄骨の加工・組み立てを行う。いわゆるルーティーンワークを処理しているのである。脳科学的に言うと、大脳新皮質(論理脳)の神経反応に基づいて、特定の神経回路(註：脳番地：加藤、2008)を使い続けていることになる。職人たちの意識を革新するためには、このような特定の神経回路の他に、大脳辺縁系の神経反応に基づく他の神経回路(脳番地)を使うことを習慣化しなければならない。つまり、ミンツバーク(1991)のいう「左脳」と「右脳」、ゴールマン(2002)のいう「考える知性」と「感じる知性」のバランスが必要だということである。このバランスが人の人生のあり様を決定するのである。従って、組織的に「右脳」を使い、「感じる知性」を強化する取り組みこそが、N社の「AOGU活動」なのだとはいえる。そしてその取り組みにおいて、個々の大脳辺縁系の「開回路性」を利用し、相互影響（感染作用）を通し

て、「右脳の発想」や「感じる知性」の行使を組織のルーティーンに取り込もうとするものである。

野中（2010）は、組織のルーティーンを集団の暗黙知と形式知という概念で捉えている。共有化された知識は、再度個人に取り込まれ、暗黙知化されて、もともと持っていた知識と結びついて新たな知となり、その個人の中に蓄積されてゆく。それが内面化（internalization）のモードである。連結化により、組織において創造され共有化された形式知は、内面化の段階で行動を通じて、自覚的に暗黙知として変換され個人のものとなる。まさに、野中の言う暗黙知とは、個々人にとって納得のいく知であり、大脳辺縁系の神経反応に符合するところがある。つまり、形式知とは大脳新皮質の神経反応に基づく知であり、暗黙知とは大脳辺縁系で受け止められる（腑に落ちる）知であるということになる。

先述の例にみた、NI社やF社の経営者の大脳辺縁系の神経反応に基づく思いと行為は、社員個々の「関係欲求」（本能的欲求）を満たし暗黙知化すると共に、組織共通の暗黙知となり、ルーティーンとして取り込まれていくことになる。

第4節 自己認識と共感

第2節、第3節で、人間が生きるために本質的に有する「関係欲求」を愛の原点と捉え、組織の問題として考察した。人間それぞれが「関係欲求」を有していることを真に理解するためには、先ず自分自身の心底にある「関係欲求」を自覚的に認識しなければならない。何かを求め何かを感じている自己の本質に目を向けること、これが自己認識（メタ認識）という概念である。そして、自己認識の程度如何が、他者の感情（気持ち）を理解する程度を左右することになる。

250年前、アダム・スミス（2003、p.24）は「同胞感情」という概念を示し、「われわれは、他の人々が感じることにについて直接の経験を持たないのだから、彼らがどのような感受作用を受けるかについては、われわれ自身が同様な境遇に於いて何を感じるはずであるかを心に描くより外に観念を形成することは出来ない」と記している。しかし、今日脳科学の目覚ましい発展により、人が相手の気持ちを察するメカニズムが脳科学的に解明されはじめています。

脳科学者茂木（2004）によると、相手の気持ちをどの程度察することが出来るか否かは、こちら側の「自己認識」（メタ認識）の程度次第だという。相手の気持ちや意図を察して自

身の行動を決定する働きを脳科学では「心の理論」という。坂井（2008）は「心の理論」という概念を用いて、相手の気持や意図を察して自身の行動を決定する働きは「ミラーニューロン」（腹側運動前野）によるものだと指摘し、「相手の動作を自動的に自分の脳の中にコピーするような仕組みは、相手の心の動きを推測する場合にも重要な役割を果たしていると考えられる。」（p.162）といている。つまり、他人や或いは、映画の登場人物の感覚・感情を自分のものとして感じる能力で、人が痛がっている映像を見た時の被体験者の脳活動を計測すると、自分が実際に痛みを感じている時と同じ脳領域が活動しているという結果を実証しているのである（p.165）。

坂井(2008、p.178)は、「脳のメカニズムとして、相手の身になるということは、自分を相手の身に投影するのではなく、相手を自分の脳内に投影することだ。従って、自分の脳内では、相手の動作や感覚をコピーして表現する段階で、自己と他者を区別するメカニズムが必要になる。」と指摘している。

また、ゴールマン(2002)も、哲学者コクトーの所論を基にして、共感とは、相手の立場に身を置いて、自分がどんな気分や感情になるだろうと相手に代わって内省することで、自分の感情も分からないようでは、相手の立場に身を置いても、相手の感情読むことは出来ない。その意味で自分の感情を知ることが共感の訓練としても有用なアプローチであるとしている。

さらに、日本特有の言葉として「同行二人」というものがある。人には二人の自分がいるということである。つまり欲望に満ちた「日常的自我」と、その奥底に眠る「絶対的自己」（真実の自己）がいる（松原、1972）。つまり「絶対的自己」の存在を知ることが、脳科学でいう「メタ認識」であり、その存在に気づいた人は相手の気持ちがよく分かるということになる。また、宗教学者鈴木大拙（1956）は、自分(自我)の中のもう一人の自分(自己)がいることに目覚めよ。この自己に目覚めることを仏教では自覚といい、真の自由とは、自我の命ずるままに動くことではなく、実はこの自我からの開放、自我からの自由である、といている。洋の東西を問わず、哲学者も宗教学者も、異なる文化的土壌に身を置きながらも、互いに同じことを指摘しているのである。

参考までに、ゴールマン(2002)が示す、自己認識と他者理解の関係を、筆者が「表3EQリーダーシップの要素」としてまとめて本章末に掲げる。

第5節 小括

本章では、N社の活動成果を科学的に検証する一つ的手段として脳科学の知見をサーベイした。その中で特に人間の情動や信念を司るとされる大脳辺縁系に注目し、これまでの経営学において深く掘り下げてこなかったと思われる人間の内面的問題について考察した。

N社の「AOGU活動」とは組織的に意識を変革することを目的とするものであるが、意識を変えるとは脳科学的にいえば、新たな神経回路を形成することを意味する。同時にその新たに形成された神経回路を使う頻度を高める(活性化する)ことによって、その意識は習慣化される。つまり、物事の感じ方、考え方が習慣化され、その結果そのような感じ方、考え方に基づく行動が習慣化されるということになる。

そしてこのような個人の感じ方、考え方が大脳辺縁系の「開回路性」によって組織のメンバーに伝染していくことになり、組織的意識変革をもたらすということになる。

また、本論文のキーワードである「内的報酬」も大脳辺縁系と深く関る概念でありゴールマンのいう「感じる知性」を強化して初めて得られる報酬概念である。

変革の時代といわれる今日、「内的報酬」を生み出す企業側の努力は勿論であるが、社員が「内的報酬」を受け止める「感じる知性」を有しているか否かが鍵を握っている。

ミンツバークのいう「右脳」と「左脳」のバランス、ゴールマンのいう「感じる知性」と「考える知性」このバランスこそが人間のあり様を決定づけることになる。つまり、大脳新皮質偏重の習慣から、大脳辺縁系を使う習慣の確立に意識を切り替えるべき時が来ているということである。

表3 EQリーダーシップの要素

	スキルの領域	スキルの概念	スキルに内容
自己に対する管理能力	1. 自己認識	①感情の自己認識	自分自身の感情を読みとり、そのインパクトを認識する。直感を信じて決断する。
		②正確な自己評価	自分の長所の限界を知っている。
		③自信	自分の能力と価値に対して健全な信頼を持っている。
	2. 自己管理	①感情の制御	不穏な感情や衝動をコントロールできる。
		②透明性	正直・誠実で信頼できる。
		③順応性	状況の変化に順応し、障害を克服できる柔軟性を持っている。
		④達成意欲	目標基準を目指し、効率を向上させる意欲がある。
		⑤イニシアティブ	進んで行動を起こし、チャンスを掴もうとする。
		⑥楽観性	いつも物事の良い面を見ようとする。
対人関係対応処能力	3. 社会認識	①共感	他者の感情を感知し、他者の視点を理解し、他者の事情に積極的に関心を示す。
		②組織感覚力	組織内の潮流、意思決定ネットワーク、政治力学を読み取る事が出来る。
		③奉仕	部下や顧客のニーズを認識し対応できる。
	4. 人間関係管理	①鼓舞激励	求心力のあるビジョンを掲げて動機づけを図ることが出来る。
		②影響力	様々な説得術を行使できる。
		③育成力	フィードバックと指導を通して、他者の才能を育てようとしている。
		④変革促進	新機軸を発議し管理統率できる。
		⑤紛争処理	意見の相違を解決しようと努力する。
		⑥チームワークと協調	協調とチーム作りに努力する。

IQ (Intelligence Quotient : 考える知性 : 左脳＝大脳新皮質)

EQ (Emotional Intelligence : 感じる知性 : 右脳＝大脳辺縁系)

(出所 ゴールマン、2002、pp. 312 - 316 より筆者作成)

註1 : デシ (1985) の論ずる内的動機づけ理論支える「自律性」、「有能感」、「関係性」並びに、ハーバートビジネススクール学長の「直属上司の行動の影響」に関する所論を基に、内発的動機づけの必要性を提起している (2011、pp.222-223)。

註2 : 培養液に浸されて生きている脳に、神経から人工的に刺激を与えると、普通の世界を経験しているのと同じような正常な心的状態を保てるかという想定。

註3 : 生まれてきた赤ちゃんがどのように言語を獲得するのかを観察するため、赤ちゃんの生理欲求はよく満たすが、赤ちゃんに関わることを一切しないという実験をした。話しかけるなどの関わりを一切断ったとき、赤ちゃんの言語獲得はどうなるのかを見ようとしたのである。この結果は大変悲惨で、実験された赤ちゃんはみんな死んでしまったということが記録されている。

註4 : 「愛とは関係欲求に於ける価値表現である。愛とは人との関わりを求め、人の存在をそのまま受け入れるための価値の尺度ということになる。そして我々は、愛を持つためには、自分自身が愛を受けた経験を持ってそれを学習し、脳内にそうした回路を形成していかななくてはならない」(p.82)。

第3章 N社のAOGU活動の理論的裏づけ

N社の全社的意識革新活動について、筆者は、これまでの効率概念の延長線上にその成果をイメージすることはできない。これまでの効率概念を補完する新たな概念が必要なのではないか。このような経営コンサルタントとしての信念に基づいて、筆者独自の手法を組み立て、「AOGU活動」を推進する。

そして、2006年から2010年にかけての4年の間に、結果的には利益の向上という当面の成果を見ることになる。この間、賃金や賞与という物的な外的報酬を特に増やしたわけではない。それまで、部下の育成にあまり関心を持たない職人たちの自己中心的悪しき日常行動を組織的に改めるために、周りに目を開き、相手の気持ちに心を配り、そして肝腎の自分の本質(真実の自己)と向き合う機会を意識的に提供する。そうした努力の結果が、これまで味わったことが無い満足感をもたらし、同時に仕事の成果を高めることに繋がったのであろう。つまり、周りの人々の満足のために活動した結果、自分もまた満足するという「内的報酬」を得、そのことがさらに、業績に反映したのではないだろうか。

しかし、筆者独特のこの手法は、科学的に裏づけられるのであろうか。この疑問に対して、「内的報酬」と効率向上に関する今日的意味を脳科学等の知見を援用して考えてみる。

まず、第1節で、経営者が労働者という従業員をどのように捉え、どのように扱ってきたかを見るため、「人間モデル」の変遷を批判的に振り返る。その上で、第4章で触れるように、寺澤(2008)のいう「意味充実人モデル」こそが、今日の企業が求めるべき「変化対応型人間モデル」であり、本論文のキーワードである「内的報酬」と「フロー概念」を適用できる人間モデルであることを論証する。第2節で、チクセントミハイ(2000)の所論を基に、「フロー概念」と「内的報酬」の関係を明らかにする。第3節において、ワイク(1997)の所論を手がかりに、N社における「AOGU」という意識革新活動において「内的報酬」を意図的に生み出すための仕事の再構成について、脳科学等の知見を適用して考察する。第4節において、仕事の管理と戦略性について、最後に第5節で、経営者の意思決定における人間的側面(非合理性)について、それぞれ脳科学等の知見を基に考察する。

第1節 内的報酬と動機づけ

1. 人間モデルの変遷と動機づけ

伝統的「経済人モデル」や「経営人モデル」に見るように、これまでの組織行動論に登場する人間モデルは、経営側が労働者としての従業員をどのような存在として捉えていた

かを表している。そのような経営主体の人間観に基づいて、たとえば、科学的管理アプローチ、管理過程アプローチ、行動科学アプローチ、意思決定アプローチなどの組織の管理手法がこれまで開発されている。

しかし、今日の閉塞的経済社会において有効な管理手法を考察するためには、新たな人間モデルが求められる。そこで、以下では寺田（2008）ならびに、藤芳（1978）、森（1978）、大橋・竹林（2008）らの所論を基に、これまでの人間モデルと生産性向上策との関係について批判的に外観する。

1－1 経済人モデル

イギリスの産業革命以降、大規模工場における生産形態が確立され、農地を追われた貧しい農民達が農村から都市へ大量に流れ込み、資本家に雇われる賃金労働者となる。資本家という特権階級から見れば、雇われている労働者が自分と同じ人間であるという意識はほとんど無い。一方、労働者もその工場に対する愛着や忠誠心は皆無であったと思われる。例えば、「出来高払制度」の下で、賃金労働者が少しでも頑張って生産量を増やし賃金を上げようとするれば、経営者は容赦なく単位あたりの賃金を引き下げる。そこで労働者は「組織的怠業」を考えた。全員が働いているふりをして一様に手を抜くことにより生産性を上げず、したがって、出来高賃金の単位あたりの引き下げも行われまいというやり方である。

この「組織的怠業」は、20世紀初頭までほとんどの工場に見られ、問題になる。

当時、アメリカのフィラデルフィアにあるミッドベール工場でエンジニアをしていたテイラー（Taylor）は、この問題を解決するために「科学的管理法」という画期的な管理法を生み出す。彼は、優秀な労働者を選出し、その作業で必要とされる動きを「動作研究」と「時間研究」として科学的に分解し、作業毎の「標準作業時間」、一日あたりの「標準作業量」を算出する。この「科学的管理法」が適用された工場では労働者は手を抜くことが許されない。同時に「標準作業量」を顕著に上回れば報奨金がもらえ、下回れば罰金が科せられる「差別出来高賃金制」も導入され、労働者はただひたすら過酷な条件で働き続けるしかない。この時代、企業や工場経営者には労働者は機械や道具の一部として、役に立たなくなれば新しい部品に取り替えればよいという感覚がある。いわゆる「機械人モデル」である。しかも、労働者を更に一層働かせるためには、賃金という外的報酬による刺激が最も有効であり、労働者側もそれしか求めていないはずだと考えられている。この時代の経営者側が描いていた人間像が「経済人モデル」である。

1-2 社会人モデル

テイラーの「科学的管理法」は多くの問題をはらみながらも、1920年代に於ける「労使協調運動」の下で再び広く導入される。しかし、テイラーの「科学的管理法」は、人間関係の要素が軽視されている点、ならびに管理職能と作業職能を分離し管理職能を管理者に集中することによって、管理者側の一方的な経営体制を作り出したという点で批判を浴びる。だが、彼の議会での証言記録「科学的管理法特別委員会における供述」（1912）で、彼は、科学的管理法は単なる能率の仕掛けではなく、管理者と労働者双方に徹底した精神的革命（**mental revolution**）を起こすためのものであるということを強調している。

その後、生産現場では、反復的単純作業に加えて、想像力や企画力を必要とする知的労働が拡大し、人間も賃金刺激だけに満足しない自己実現を望む人間像に変身し始めていく。もはや「科学的管理法」の思考様式だけでは、組織の管理問題を解決していくことは出来なくなってきたのである。

その後、第一次世界大戦を境にして顕著になった産業化の進展は、生産の機械化、企業の大規模化を促し、作業効率を高めた反面労働者は主体性や個性を喪失させ孤独感を深めていくことになる。この問題を提起したのが、1924～32年にメイヨー（Mayo）とレスリスパーガー（Roethlisberger）らが中心となり、ウエスタン・エレクトリック社のシカゴ郊外にあるホーソン工場で行われたホーソン実験である。実験の内容は、①照明実験（照明照度と生産性の関係）、②継電器組み立て実験（選別隔離された熟練労働者と生産性の関係）、③面接実験（従業員の不平を聞き取りその種を除去する）、④バンク巻取り実験（集団請負制による生産性の分析）等である。そしてその実験の結果はいずれも、当初予測したものとは全く異なる予期せざるものとなる。つまり、物理的作業条件と生産性には有効な関係は無いという結果である。そして、これらの実験結果が、従来の「科学的管理法」とは異なる、「人間関係論」を「科学的管理法」の延長線上に構築する契機となる。この点について、レスリスパーガー（1967）は、それまでの実験では、従業員の態度および感情（**大腦辺縁系の神経反応**：引用者）の側面を全く見落としていたと述べている。

従業員は、公式の組織図上には無い非公式な従業員の集団（**非公式組織 informal organization**）の集団的感情、すなわち私的規範に従っているのである。この非公式組織は、人が協働することにより相互に自然発生的に共通の感情ないし慣習的行動様式に基づいて形成されたものである。

一連の実験の結果、実験者達はおかしいのは自分達の仮説（**経済人モデル**）そのもので

あることに気づく。ホーソン実験の意義は、この非公式組織を発見したことであるとされている。1920年代から30年代にかけて、メイヨーによって創設された産業社会学と彼の調査に端を発した「人間関係アプローチ」では、経営側の「コストと効率の理論」に対して、労働者は「感情の理論」を有しており、彼らに職務満足を感じさせることこそ経営側が努力すべき重要な事項であると強調する。このアプローチが主張した労働者の人間像が「社会人モデル」である。つまり、仲間との連帯意識や労働者の感情に根ざした態度が生産性を決めるというものである。

1-3 自己実現人モデル

「人間関係アプローチ」によって生み出された「社会人モデル」は、従来の「アメとムチ」による管理手法を否定し、労働者の職務満足を高めるための施策の重要性を強調する。その結果、人間関係アプローチを忠実に実践した企業は労働者に高い満足感をもたらすことには成功する。しかし、その一方で、企業は生産性の伸び悩みに気づき始める。職務満足は常に生産性向上に繋がるわけではない。いわゆる「カントリークラブ」あるいは「仲良しクラブ」という雰囲気が職場に蔓延することによって、職務満足は高いが生産性は伸び悩むという現象が見られるようになるのである。

「人間関係アプローチ」はテイラーやファイヨールには見られない多くの利点を持っているが、しかし、①公式組織に対する関心が薄いこと、②労使の対立関係を緩和するその場しのぎ政策に過ぎないこと、③情緒的人間を主体とするソフトマネジメントだけでは企業の存続が危うくなること、などの欠陥を内包していたのである。

1960年代に入ると、こうした「人間関係アプローチ」への反省から、企業経営者の意識が変わり始め、マズロー（Maslow）による「欲求段階説」が広く認知されるようになる。マズローは、人間の欲求を五段階（生理的欲求、安全の欲求、社会的欲求、自我の欲求、自己実現の欲求）に分け最高次の欲求を自己実現の欲求であると主張する。

「欲求段階説」では、人間の欲求は人の発達と成熟過程に応じて高次のものに移行する。低次の欲求が満たされない限り、高次の欲求に上がっていかない。生理的欲求が満たされなければ、安全の欲求には全く無関係であるというように、低次の欲求が満たされて高次の欲求の土台が完成されるまでは、高次の欲求が行動の主動因になることはない。また、比較的充足された欲求は、もはや行動の動機づけ要因とはならない。更に、自己実現欲求を満たそうとする人間は、自ら目標を見つけ、それにチャレンジすることに喜びを感じ、

能力を開発するための努力を惜しまない。賃金という外的報酬を頼りに、生産性を上げようとする伝統的な統制に基づく管理方式では、高次の欲求を持つ人間に対して、もはや動機づけの誘因とはなりえないというものである。

企業には、企業の目標達成や業績向上に向け努力する従業員が必要である。一方、従業員は職務満足が得られる職場で働きたいと願っている。そこで、企業目標を達成するための努力が、そのまま個人の欲求充足となる管理が必要になる。すなわち、「企業の個人に対する欲求」と「企業における個人の欲求充足」が明確な方法によって調整できれば、企業にとって最も効率的な目標達成が可能になる。この考え方は、「統合」(マグレガー、1981)と呼ばれ、行動科学的管理論の核になる概念の一つである。前述の「社会人モデル」における「人間関係アプローチ」が、労働者の要求(職務満足)に応えることにより、企業の要求(生産性)を満たそうとしたのに対して、「統合的アプローチ」は、生産性を高めることが、労働者の職務満足を高めることに繋がるとする考え方に立っている。この「統合的アプローチ」には、代表的動機づけ理論のほとんどが含まれる。つまり、労働者は、マズローの「欲求段階説」における高次欲求を持った人間であるという考え方を前提に、アージリス(Argyris)の「未成熟 - 成熟理論」、マグレガー(McGregor)の「X理論 - Y理論」、ハーズバーグ(Herzberg)の「動機づけ - 衛生理論」などが、伝統的な管理を否定し新たな組織メンバー像を描き出したのである。

こうした人間像が「自己実現人モデル」と呼ばれるものであり、代表的な動機づけ理論はほとんどすべてが、この「自己実現人モデル」に依拠して研究が行われてきたといってもよいのである。

1-4 複雑人モデル

マズローの「欲求段階説」は、人間の行動研究に大きな影響力を与えたが、批判も多かった。欲求を5つに分類したのはよいが、それらの欲求を実際の人間の欲求から実証的に抽出することの困難性、低次欲求から高次欲求へ上がるプロセスの単純性等がその批判の根拠となっている。例えば、アルダファー(Alderfer)は5つの欲求区分を、生存欲求、関係欲求、成長欲求の3つに減らし、欲求は同時活性化することもあるし、高次欲求が満たされない時は、低次欲求に固執するといった特徴をE・R・G理論によって指摘する。また、彼は低次欲求と高次欲求の区別が、求める対象の具体性と抽象性の程度にも関係していると、マズローの人間の欲求に関する単純な仮説を批判する。更に、「欲求段階説」が

否定された別の原因は、それが人間の欲求に画一的な仮定をおいてしまったことである。実際の企業で働く人間は、そのような画一的な仮定に基づいた管理ではとても統制しきれない。

こうした点に着目し、「複雑人モデル」を提示したのがシャイン（Schein）である。彼は、人間は多くの欲求や潜在的可能性を持っているだけでなく、これらの欲求は年齢や発達段階、役割の変更、対人関係の変化と共に変化することがあることを指摘した（シャイン、1989）。「複雑人モデル」に基づいた組織メンバーの主体は、現実的状况に対し柔軟な行動をとるものであり、経営側はそうしたメンバーを動機づけていかなければならない。

1980年代以降、動機づけ理論の研究では、組織メンバーの人間行動を大別して「状況要因」（短期的性向）と「特性要因」（長期的性向）の双方から捉える必要のあることが広く認識されることになるが、その契機となるのがこの「複雑人モデル」であるといえる。

1－5 意味充実人モデル

寺澤（2008）は、ナチスによるドイツの強制収用所生活体験を持つ精神医学者フランク（Frankl、1966）が主張する「人生に於ける意味の充実（meaning fulfillment）」概念に眼をむけ、フランクの主張する概念を「意味充実人モデル」と名づける。フランクは、マズローの唱えるそれぞれの欲求の重要性は、主体の意思決定と切り離せない関係にあると考える。ある欲求が自分にとって重要であると考え、その欲求を満たすために何らかの行為を起こそうとするのは、自分にとっての意味づけを終えたからであり、満足をもたらすのはその意味づけが完了した時である。意思決定し終えた時に、意味づけが完了したという満足感、達成感が得られるとしている。

マズローの「欲求段階説」をベースにした「社会人モデル」から、シャインの「複雑人モデル」による人間の多様性が受け入れられるようになったということは、組織という統制主体の影響を受け、特定の役割期待を担いながら、自己目的を追求する人間像が多様であることが明確になったといえる。

「意味充実人モデル」は、現在あるいは今後の組織メンバーの動機づけを分析する上で、重要な概念である。なぜなら、このモデルは、企業（組織）という統制主体からの影響を全人格的な視点で受け止め、組織の効率性に基づく統制に従うことで、組織における社会生活に適応しながら、組織の統制を完全に受け入れているわけではないという人間の特徴を示しているからである。組織の効率性追求という環境と目的に対応する部分人格と、様々

な部分人格を統合する存在である全体人格を区別した場合、「意味充実人」は、自分にとって何が幸せであり、何が真の目的であるかを熟考したり、自らのおかれた立場や役割期待に関する意味の生成あるいは、新たな意味の付与をすることによって、組織に焦点を合わせた部分人格を、全人格の観点から変容させる可能性を持っているといえよう。

このことは、バーナード（Barnard）が指摘している管理者による「道德準則の創造」（1968、p.286）に通底するものである。しかし、「意味充実人モデル」は組織という統制主体に疑問を呈し、組織による管理を離れたところで組織メンバーの意思決定が可能であることを意味しており、均衡を旨とするバーナードには無い、変革への動機づけと深い関りをもった概念であるといえる。

なお、「経済人モデル」から「意味充実人モデル」への変遷について、本章末に「表4 人間モデルの変遷」として表にまとめて示している。

2. 変革への動機づけと自己戦略

本論文の目的は、N社の意識革新活動（「AOGU活動」）の実践結果に理論的裏づけを与えることにより、現場の閉塞感を打破するという問題解決に、新たな糸口を見出すことにある。閉塞感の漂う今日の日本の経営環境の中で、従来の組織行動論の範疇で展開されてきた自己実現概念をベースにした動機づけ理論だけでは、組織メンバーの意識を変えることは出来ないとの判断から、経営コンサルタントとしての筆者なりの考え方で、N社の意識革新活動を支援する。これまで、動機づけ理論は従業員の生産性を高めるための有効な手法としてごく自然に受け入れられている。しかし、この場合の生産性とは、投入量と産出量としての物理的数値に基づくことが多い。

たとえば、単位時間当たりの生産個数、不適合製品の低減、目標に対する実生産量などである。これまでの動機づけ理論は、組織から示された役割期待に即して組織目標を達成することや、指示や命令に忠実に職務を遂行させるためのアプローチであることが前提になっている。従業員の自由裁量を認めて目標達成を促す「自己実現人モデル」でさえ、統制主体である組織を変化させることは想定していない。

寺澤（2008）によれば、現在の組織変革の議論で求められているのは、ある意味で統制主体である組織を変化させることにより、組織を存続発展させようとするものである。この寺澤の主張は、まさにN社のAOGU活動の狙いに合致するものである。

他方、組織構成員が組織自体を変化させるように動機づけられるということは、組織の

中で、生産性向上といった量的な変化をもたらそうとする従来の動機づけ論では扱いきれない。なぜなら、そのためには、従業員自身の行動パターンの変容や、従業員の課業に対する異なった視点からの意味づけや問い直し、といった質的な変化を促すような動機づけの考え方が必要になるからである。したがって、変革のための動機づけ論では、従来の自己実現的動機づけ理論に加え、変化への態度、自己認識に基づく自己戦略（メタ認識に基づく、自己の存在を意味あるものとして活かそうとする強い意思）が重要になってくる。要するに、従業員は、管理者から動機づけられる存在ではなく、自らを自らの意思で活かし成長させようとする自己戦略を持った存在であるとする、発想の転換が経営者に求められるのである。

しかし、ハイフェッツとホール（Heifetz & Halle, 1995）は、変革への動機づけは、各主体の変化に対する態度によって、その効果は全く異なり、人々の変化への態度は大きく3つに分けられるとしている。1つ目は断固として抵抗する、2つ目は不承不承ながら許容する、3つ目がその機会に喜んで応ずるという態度である。動機づけることで効果があるのは後の2者のみであり、断固とした抵抗を行う組織構成員には動機づけることは不可能であると指摘している。

彼らの指摘は、N社においても全く当てはまるものである。また、ハイフェッツとホールは、組織構成員の変化に対する抵抗の理由として、未知の恐れ、権力喪失の恐れ、雇用不安など8つを挙げる。その上で、組織変革の内容が、組織構成員の存在意義自体を脅かすものではないことを保証して、不安や恐れを極力無くしてやれば、組織構成員の変化に対する抵抗を小さくすることが可能である。大事なのは、変革を推進するような雰囲気を作り出すことで、その中で組織の構成員が自律的に行動できるような条件を整えてやることであるとしている。

N社においても、自主的な委員会（例えば「挨拶マナー委員会」など6委員会）を置き、それぞれ委員長を中心に独自に工夫し、自律的に運営ができるように、委員会ごとにAOGU活動予算を設定する。これまでの動機づけ理論では、経営側が従業員に提供する外的報酬が、彼らの行動を動機づける大きな要因であると考えている。

しかし、組織に所属する意味を探求する「意味充実人」（寺澤、2008）としての従業員は、充足すべき意味と実現すべき価値があると自ら認めるものに動機づけられる。その行為は、ある特定の組織に焦点を当てた部分人格にも反映される。従業員は、価値があると考えれば、おそらく組織の統制下にある部分人格の自己主張傾向を強く表出し、積極的行

動を見せるであろう。変革への動機づけを考える際には、組織はもはや統制主体ではなく、報酬を与えてくれる存在でもなくなる。その場合、組織は自らの存在意義を問うための一つの道具となっており、従来の動機づけ理論が扱ってきた範疇を超えることになる。変革への動機づけでは、統制主体である組織やその管理者によって他律的に動機づけられるだけでは、組織自体を変化させるような行動を生じさせない。自律的に行動する個人が、自らの信念と責任に基づき、新たな試みをするような意欲、つまり自己戦略的要素が不可欠となる。

第1節で見たように、組織という統制主体が、個人の行動をコントロールすることが可能であるという前提に立つ古典的ともいえる従来の動機づけ理論は、比較的画一的な人間像を前提にして、組織の存在を固定的に所与として扱っている。

しかし、これからの動機づけ理論では、変革への動機づけで見たように、組織からの統制や自らに与えられた役割期待を客観視することが出来る「意味充実人モデル」に基づいた人間像が重要性を増してくる。そのことは、自ら作り上げた社会的状況や解釈による意味や価値が、我々の行動を決めるという、アフォードランス的考え方が益々不可欠になってくることを意味している。

3. 組織と人間からみた意味充実人

次に、本論文のキーワードである「意味充実人」の基盤をなす、組織と生活（家族）について渡瀬（1984）の所論を基に考察する。

渡瀬は、組織の時代だからといって、非組織的な人間集団としての家族の存在や機能を軽視してはならないとして、「生活拠点論」を主張し、次のモデルを示している。

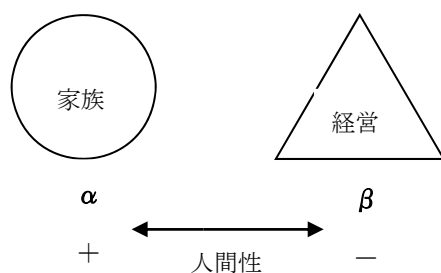


図5は、情愛 (affection) や情緒 (emotion) を特徴とする家族 (α) というゲマインシャフトと、経営 (β) という伝統的官僚組織 (ゲゼルシャフト) を示している。ここで、人間性とは情愛や情緒を含蓄する概念である。

(出所 渡瀬、1984、p.107 より転載)

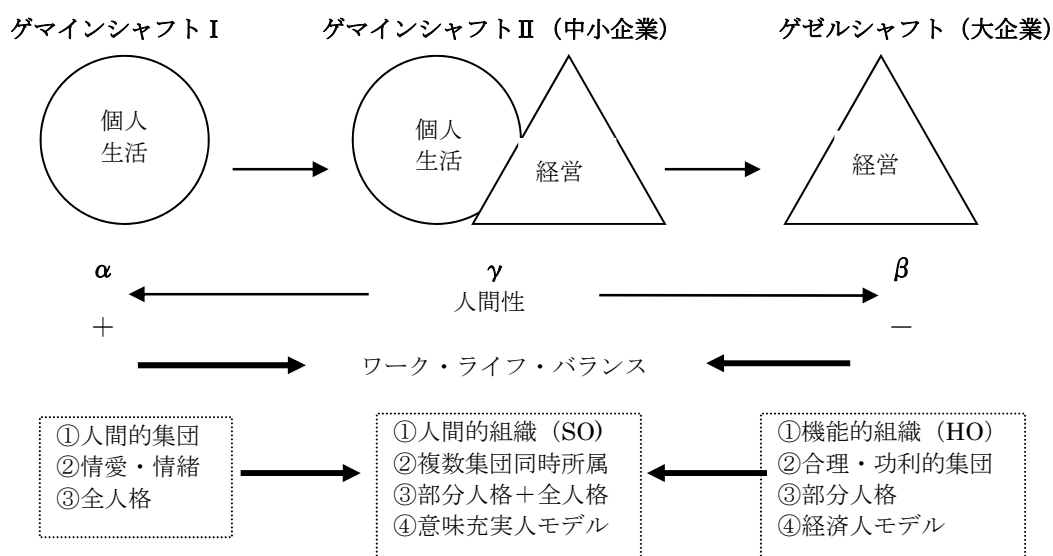
図5 ゲマインシャフトとゲゼルシャフト

αは人間性が濃密な状態、βは人間性が希薄な状態を示している。

家族の変貌とは情愛・情緒の希薄化であり、緊張の発生増大（リラックス、安心感の喪

失)を意味し、 β への指向を意味する。そして、経営の α 指向とは経営のいわゆる人間的組織への発展を意味している。要するに、渡瀬は、経営と家族の基本的な対照的性格(β と α)の希薄化を、人間性軸に沿ったそれぞれ逆方向(α へ、 β へ)の変貌として捉えているのである。

渡瀬は、家族とゲゼルシャフトとしての経営とを両極として、双方から逆方向の変貌として捉えたが、筆者は、その中間にもう1つのゲマインシャフト γ (中小企業)が存在することを主張し、図1の渡瀬のモデルを修正して、次のモデルを提起する。



(出所 図5を筆者加筆修正)

図6 ゲマインシャフトとゲゼルシャフトの修正モデル

寺澤(2008)がいうように、人間は人間共同体をつくり、それぞれの人間が福祉に携わる活動をしてきたことが仕事の起源であり、誰もが家業を営んでおり失業などというものは無かったのである。しかし、産業革命を境に、人間

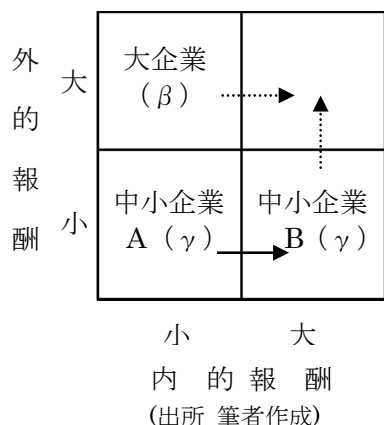


図7 企業と内的・外的報酬

は資本家と労働者という関係を生み出し今日に至っている。

日本の総従業者数の77.8%が中小企業に雇用されている(中小企業庁編中小企業白書2010年版)という現状に鑑みて、中小企業 γ を次のように位置づける。すなわち、①家族という集団(個人、生活) α をゲマインシャフトⅠ、②進化の過程にある中小企業 γ をゲマインシャフトⅡ、そして③大企業 β をゲゼルシャフトと捉えるのである。

図 7 は、「外的報酬」と「内的報酬」の違いに基づいて大企業と中小企業を分類したものである。大企業は中小企業に比して一般的に外的報酬は大きい。また効率追求の下で競争原理が強く働く大企業においては、一般的に人間疎外的組織風土があり、「外的報酬」は高いが「内的報酬」は得られ難い。また、中小企業 A 群にあっては「外的報酬」も内的報酬も低い。しかし、中小企業 B 群は、「外的報酬」は小さいが内的報酬を高める工夫をして生産性を高めようと努力している。B 群の中小企業とは、坂本（2008）が著した『日本でいちばん大切にしたい会社』でとり上げられている中小企業の例の数々であろう。

また、本論文で取り上げている N 社もまた、「AOGU 活動」の後では B 群に属する企業の 1 つといえよう。

大企業は「内的報酬」の充実を目指して β から γ へ、「内的報酬」の充実した中小企業では、更に外的報酬の向上を目指して、 γ から β へとシフトさせる意思決定が課題である。

こうして、渡瀬の示した α （家族＝ゲマインシャフト）と β （経営＝ゲゼルシャフト）の間に γ （個と経営が合体した人間共同体的組織：ゲマインシャフト II）を新たに位置づける。

また、渡瀬が示した、喜び・情愛という人間性の概念に代えて、「ワーク・ライフ・バランス」（WLB）という今日的概念を適用し、 α （家庭＝生活＝life）と β （効率至上主義的大企業経営）、そして γ （人間共同体的中小企業経営）の関係を見る。

そうすることにより、本論文の狙いである、N 社の AOGU 活動の科学的検証の道筋が見出せるのである。

WLB とは、日本では、次世代育成支援対策法の下に、企業が、従業員の生活と仕事の調和のとれた働き方を推進することを意味する。仕事を効率化し、生まれた時間を育児、家族関係の充実、自己啓発活動、地域活動への参加などに有効に活用しようというものである。N 社もボランティア休暇や、誕生日休暇等、独自の休暇制度の設計を行い、「内的報酬」としての満足感を高めようとしている。これらの行為は明らかに β （機械的効率追求）から γ （安らぎと安心感を伴う次なる効率追求）への接近と見ることが出来る。

中小企業（ゲマインシャフト）は大企業（ゲゼルシャフト）に向けた進化過程にある存在だと考えられているが、中小企業の中には、あえて規模的拡大路線をとらず、人間共同体的組織を指向し、達成感・満足感という「内的報酬」を充実させることにより、人間味のある経営を持続させたいとする経営者も多い。また、本研究のキーワードの一つである「意味充実人」は、部分人格と全人格が調整しやすい B 群に属する中小企業の中で生まれ

やすい存在であると考えられる。

なお、近年、大企業においても、優秀な人材獲得に向けて「内的報酬」を高める努力が、特に WLB の視点から進められている。しかしその形はあくまでも厳格な経済合理性追求を前提とするものであり、前記中小企業群 B (γ) とは趣をことにするものといわざるを得ない。なぜなら、競争的組織風土にあって部分人格(効率追求への対応)に依存せざるをえないからである。

第2節 内的報酬とフロー体験

自己にとっての意味、自己の価値観と信念に基づいて自律的に行動しようとする「意味充実人」に対して、どのような動機づけが必要になるのであろうか。その導きの糸になるのがチクセントミハイ (2008) が示した「フロー概念」である。

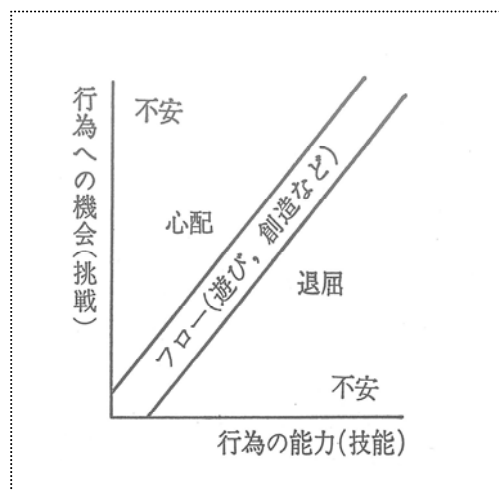
チクセントミハイによれば、現在行われている行動の管理は、人間の外発的報酬や外発的処罰に対する恐れ、つまり、人參と鞭によって動機づけられるという暗黙の信念に基づいているという。生後まもなく親の要求に適合するよう脅され、おだてられていく中で、ほとんどの人が成人に達するまでに、金銭と地位に象徴される外発的報酬によって、反応するように条件づけられてしまうというのである。

彼はロック・クライミング、ダンス、チェス、バスケットなどを詳細に観察し、「フロー概念」を提唱する。さらに、外科医に対する面接結果により余暇活動に見られる「フロー体験」が、外科医の仕事の中にも存在することを指摘する。したがって、仕事と余暇の二分法が不必要である以上、我々は様々な活動を挑戦的で楽しいものに構成、あるいは再構成する事が出来るはずだというのである。遊びを研究することにより、どうすれば仕事が楽しいものになるのかを知ることが出来るようになるともいう。また、彼は、多くの職業において、もしその活動が経営管理者または従業員自身によって、フロー活動を生ずるように再構成されるならば、「内発的報酬」(引用者註:「内的報酬」と同じ意味に解釈)を生むように作り変えることが出来るとし、ターケル (Terkel, 1974) の面接調査の結果を示している。それによると、スーパーマーケットのあるレジスター係は、レジスターのキーをピアノを弾くように、リズミカルに打ち続け一人一人の客の顔を覚えたりするような数多くのユニークな行為への挑戦の機会を自分の仕事に見つけ出している。その結果、外科医と同じように自分の仕事への没入を感じているということである。

以下では、この「内的報酬」の基をなす「フロー感覚」について、チクセントミハイの

考え方を整理する。

現代の心理学が経験の内的実現よりも、主として行動や成就に関心を寄せているため、心理学者の多くは、外発的動機づけと内発的動機づけの区別を無視しているとして、「フロー感覚」の重要性をチクセントミハイは強調している。「フロー感覚（状態）」とは、一言で言うと没我の状態のことをいう。その瞬間には、人は自分がフローしているということを意識的に認識していることはないし、まして、フロー経験を完成させる様な努力をしたり、その意味について考えたりすることは無い。その実感とか解釈、そして達成までの苦心などは、行為が停止した時、つまり何かを達成・到達した時、またはクライマーが平地に降り立った時、ほんの束の間に生ずるものである。チクセントミハイは、フロー活動の構造を図8のように、行為への挑戦（機会）と行為の能力（技能）の関係で示している。



(出所 チクセントミハイ、2000、p.86 より転載)

図8 フロー概念

不安（左上）

行為への機会（挑戦）が自分の能力より大きい場合は、緊張感が高まり不安な状態になる。

心配 挑戦に対する自分の能力比率が前者よりも高いが、依然として挑戦が彼の能力より大きい場合は心配となる。

フロー状態

行為への機会が行為者の技能とつりあっている時に感じられ、従ってその経験は自己目的である。

退屈 技能がそれを用いる機会より大きい場合は退屈状態を生ずる。

不安（右下）

技能の挑戦に対する比率が大きすぎると、退屈は次第に不安になる。

以上に示したように、フロー状態は、人々が自分の能力に丁度適合したものとして知覚した時、経験されるということである。しかし、チクセントミハイは、このモデルには明瞭な限界があることを指摘している。つまり、フロー状態のすべてが現前する挑戦対象の性質や、技能の客観的水準に依存しているわけではなく、人がフロー状態に入るか否かは、すべてその人が挑戦や技能をどう知覚するかにかかっているというのである。客観的に同じ水準の行為への挑戦の機会に対して、ある瞬間には不安を感じ、次の瞬間には退屈を感じ、またその直後にフロー状態になることがあるというわけである。

さらに、チクセントミハイは、「仕事と遊びの二分法」について次のように批判している。我々の生活の時間の大部分を占める仕事と教育という二つの制度は、「仕事」と「遊び」、

「勉強」と「遊び」という、我々の心の中に深く染みついてしまった（教育により大脳辺縁系に染みつけられた：引用者註）文化的区分も幾分かは原因して、我々に最適の動機づけを与えるようには作られてはいない（p.205）。また、人々はフロー状態を如何なる活動においても、たとえば戦場、工場での流れ作業、または、強制収用所など、およそ楽しみとは無縁と思われる活動においてすら経験できるという（p.66）。

グース（2002）は、ロイヤル・ダッチ・シェルでの現場管理者としての経験から、学習の本質は遊びであり、遊びを通じて発見に繋がるという。たとえば、海底からの石油採掘のための縮小模型実験について、玩具（模型）を使って波、風、時間に関する様々な仮想実験を行っている。ある意味の遊び感覚を通して夢中になる（フロー状態を経験する：引用者註）中で、何かに気づき何かを発見をする機会が広がることになるという。

チクセントミハイは、この閉塞的社会に根づいてしまった「仕事」と「遊び」という二分法により、人々が物質的報酬獲得に強く動機づけられていることが、やがて人間性と地球資源とを枯渇させてしまうことを危惧し、「内発的報酬」獲得による楽しさの開発を主張しているように思われる。真に重要なのは、「仕事」と「遊び」という二分法ではなく、「外発的報酬による不満の解消」と「内発的報酬による楽しさ」という二分法であるとしているのである。

第3節 内的報酬を生み出す仕事の再構成

以上の議論を踏まえると、企業組織において「内的報酬」を生み出すためには、どのような考え方が必要なのであろうか。そのことについて、N社の実験的取り組み事例に基づいて考察する。

「内的報酬」とは、文字通り目に見えない報酬であり、人間が内面的に感じとってこそ受け止められるものである。その意味では、「意味充実人」としての従業員自身が、その意味と価値を感じ取れる感性の豊かさが前提となる。豊かさといっても、学力などのような何か一定の条件が求められるわけではない。同時に、効率を追求する経営者側においては、従業員に対する人間的側面の教育支援と併せて、「内的報酬」を生み出すような仕事、あるいは管理プロセスの再構成が求められる。このような従業員自身の課題と経営側の課題とを統合的に解決することによって、早晩、企業の業績は高まるはずである。そうでなくとも、少なくとも存在することは可能である。

なお、チクセントミハイが提起するフロー感覚に基づく「内的報酬」とは、ロック・クライミングやチェスやダンスなど、個人が取り組む対象の中に没入することによって得ら

れるものである。従って、その取り組みのための準備段階(道具のチェックや手入れ、ダンスの衣装の選択等々)も含まれるはずである。その意味では、組織における仕事においても、直接労働といわれる仕事そのものだけではなく、仕事の周辺にある打ち合わせや会議、あるいは朝礼、研修会等、間接労働といわれるすべて取り組みが内的報酬の対象となり得ると考えられる。N社においても、各部門の製造加工上のロス時間を抑えるために、社内通貨制度の導入を検討している。例えば、当初各部門毎に配分された一定の社内通貨預金を基に、前工程の部門が予定工程時間をオーバーして後の部門にロスを生じせしめた場合は、ペナルティーとして、時間単位で社内通貨を後部門に支払うというように遊び感覚を取り入れて、ロスを排除しようというものである。このような仕事の効率に直結した部分と、AOGU 会議や AOGU 委員会活動等、間接的労働時間の中にも工夫次第で「内的報酬」が得られるはずである。

1. 効率追求と生産性のジレンマ

「内的報酬」を生み出すためには、経営主体が社員が「フロー状態」を体験できるような仕事の仕組みを考えなければならない。また、ある個人の「フロー体験」を組織的フロー体験に広げてゆくために、ゴールマン（Goleman）のいう「人間相互間の脳辺縁系調整作用」、つまり脳辺縁系の「開回路性」による同調作用（2002、pp.21-22）を促進させなければならない。したがって、組織で「フロー状態」をつくり出すためには、達成感を味わう喜び、賞賛される喜び、感謝される喜び等を体験、蓄積させる仕事の仕組みが不可欠である。

既に、第2章 人の習慣と神経回路の項で触れたように、人の心が一度満足感で満たされると、人の脳はそのような行動を習慣化しようとする。これに対して、経営側が「コストの論理」を根拠に、従業員に対して効率性（論理脳）を厳しく追求すればするほど、従業員は「フロー状態」（脳辺縁系の神経反応）を生み出す創造的な仕事の仕方が出来なくなる。こうして「生産性のジレンマ」に陥るのである。

ワイク（1997、pp.321-322）は、ミラー（Miller）の所論を踏まえ、「遊びは活動を組織化する1つの手段であり、遊びは目的の手段ではなく回り道である。」そしてさらに、「遊びは何か新しい技能を教えてくれるから大事なのではなくて、自分のレパートリーに既にある活動を取り出して、それを新しい結合に組み替えるという経験をさせてくれるので大事なのである。」と指摘している。

N社の「AOGU活動」の取り組みは、まさに試行錯誤の中で、このような取り組みを行ってきたといえる。つまり、遊び感覚という「回り道」をあえてすることにより、遊び感覚が、従業員の頭の中に既に蓄積された「認知テンプレート」という神経回路を呼び起こさせ（活性化させ）、ミラー（Miller）等のいう「新しい結合」に組み替える契機にしようとするものであると評価できる。

また、最近の研究で茂木（2008）は、これと同じことを脳科学者として次のように説明している。「創造性とは、記憶をマネジメントする脳のシステムの働きであるということが分かってきた。創造とは、脳の側頭葉に蓄えられた記憶や経験が、前頭葉の方針に従って編集されることにより、新しいものが生み出されることである。」と（p.8）。

AOGU委員会活動を通して、右脳を使う機会を増やすことにより、従業員が組織現場で、日頃使っていない脳番地（神経回路）を使えば、従業員の脳番地の固定化を阻止し、新たな発想を生み出す可能性が広がる。こうした組織的な取り組みは、脳科学的に見て理にかなった取り組みであるといえる。

2. モノづくりからコトづくりへ

野中（2010）は、プロセス哲学者 ホワイトヘッドの「世界は相互に関係するプロセスや出来事の繋がりからなる有機的な網であり、すべては関係性の中にある。」という言葉引用して、世界は「モノ」（thing/substance）ではなく生成消滅する「コト」すなわち、出来事（event）によって構成されているという。そして、更に、ニコラス・レシャの「川というものは無い。それは絶え間ない流れである。（中略）太陽というものは無い。それは永続する炎である」という言葉を引用し、次のように持論を展開している。

われわれが目にし、川として認識するのは、ある一瞬の流れの形を写真のように捉えたものであり、それは同じ形のように見えながらも、次の瞬間には変化している。出来事は、他の様々な出来事と相互に関係しあいながら流動している。世界は、出来事や経験によって構成されており、その世界に存在するのは「モノ」ではなく、「関係性」によって構成された「コト」であるという。

平家が滅び源氏による鎌倉幕府が築かれた頃、鴨長明(1153－1216)は『方丈記』の序文に次のように記している。

「ゆく河の流れは絶えずして、しかも、もとの水にあらず。淀みに浮ぶうたかたは、かつ消えかつ結びて、久しくとどまりたる例なし。世の中にある、人と栖すみと、またかくのごと

し。」(西尾、1957、p.23)。

約 800 年前、鴨長明は日本の情緒に基づく自然観をこのように表現している。まさにニコラス・レシャーや野中の提起する「関係性」と「コトづくり」の概念がここにも窺える。

野中は、「「効率性」追求から「共感性」(価値の共有化)の追求への転換ということを、「モノづくり」から「コトづくり」への転換という言葉で表現し、その重要性を指摘しているといえる。

たとえば、日本人の情緒に合う「花見」という歳時も「コトづくり」の1つといえよう。満開の桜の木の下で、座をなし酒を酌み交わす中に、偶然集った「関係性」、時を共有する「共感性」という意味を見出す。たとえ、雨によって窓越しの「花見」になってもその意味は変わらない。

さらに、生命科学者の 福田 (2009) も同じように、人が生きている状態を流れと捉えている。福田は、シェーンハイマーが発見した「人間の生命を構成している分子は、例外なく分解と再構成のダイナミズムの中にある」(「ダイナミックス・ステイト」: dynamic state) という概念を、「動的平衡」と呼ぶ。

このことは、人間の生命、そして、「拡張した心 (extended mind)」(河野、2008) もまた、「コトづくり」の中、つまり、常に流転する「関係性」の中に存在するということになる。従って、「内的報酬」の根源もまた「コトづくり」の中にあるということになる。

ということは、N 社の「AOGU 活動」に符合する。たまたま縁あって、N 社に仕事の間を得た従業員たちが、互いの「関係性」と、仕事に対する価値観の「共有性」、そして「内的報酬」の「共感性」を通して、仕事の意味を見出している。まさに N 社の活動は「コトづくり」そのものであるといえる。

3. 感じる知性と考える知性

N 社のような 職人の世界では、基本的に左脳(大脳新皮質: 論理脳)を中心にして、常に特定の神経回路(脳番地)を使い続けている。このことは、「脳番地の固定化」(加藤、2008) という、いわゆる老化現象が進行していることになる。この固定化現象を阻止する意味からも、右脳(大脳辺縁系: 情動脳)を活性化させねばならない。

ミンツバーク (1991、pp.65-85) は、「左脳で計画立案し、右脳でマネジメントする」、「左半球と右半球」という概念で大脳新皮質(左脳)と大脳辺縁系(右脳)の機能を捉えている。また、ゴールマン (1996、p.55) も同じく、「考える知性」と「感じる知性」と

いう概念で、大脳新皮質の神経機能と大脳辺縁系の神経機能の違いを認識している。そして、ミンツバークもゴールマンも共に、人がその人生をうまく生きられるか否かは、2つの脳領域のバランスで決まると考えている。

ところが、人は幼稚園に行く頃から、社会システムの中で、常に「考える知性」を強化することを強制されてきた。それゆえに、鍵を握るのはもう一つの「感じる知性」である。「感じる知性」を強化するとは、目に見えない世界を感じ取る感性という能力を養うことを意味する。

N社では、「感じる知性」を磨くために、業務活動の中で、特に3つのことに取り組む。1つ目は、AOGU 会議の前に参加者全員を4パートに分けてハーモニーを奏で、共感・共創の喜びを体感することである。ハーモニーとは、日本語で和音と書くように他者と気持ちを合わせることによって生み出される物理現象であるが、そのハーモニーが決まった瞬間、何ともいえない満足感（フロー状態）を体験することが出来る。それは、その後の会議での率直な議論展開を図るための雰囲気づくりともいえる。

2つ目は、定期的に兼題を示して川柳を募集し、自分の心に感じるもの（心象）を言葉に素直に表現する体験をすることである。秀作を表彰し、応募全句を食堂の壁にその都度掲示し皆で話の種にしている。たとえば、「顔」という兼題に対して、「これからの人生共に歩む顔」と詠んで表彰された従業員がいる。その従業員は、この句を作る過程で、鏡を通して鏡の向こうにいるもう一人の自分との問答を体験していると思われる。

一流のスポーツ選手は、共通して「もう一人の自分」という存在を認識しているのではないと思われる。

たとえば、元巨人軍 桑田真澄投手は退団の時、「自分に聞いてみた。『まだやりたいか？』、『もうやめた方がよいと思う』との答えが返ってきた」とテレビで発言している。

また、スピードスケート W 杯千メートルで金メダルを獲った清水宏保選手について『長崎新聞』（1998.2.16 日付）は、インタビューで出番直前、彼がベンチでうつむきじっとしていた理由を問われて、「リラックスして最高のパフォーマンスをしよう」と筋肉と会話していた」と答えたことを報じた。

これら一流といわれている選手たちの言動は、自己を超越した状態、つまり、フロー状態にあるのと同じ要素を備えているように思われる。自分の肉体が、ここまで過酷な訓練に耐えてくれたことに対する感謝と、やるだけのことはやったという清々しい緊張感、つまり「内的報酬」を感じている状態になっていたと考えられる。

3つ目は「報・連・相」教育の徹底である。「報・連・相」とは報告・連絡・相談のことである。「報・連・相」を行う場合に3つの視点に立つて行うことが求められる。相手、目的、自己である。「報・連・相」の良し悪しは相手が決める。「報・連・相」の最大の目的は情報の共有化にある。そして自己とは「報・連・相」を行う自分の人間的レベルである。これらをN社では、研修等の場を通じて徹底する。「内的報酬」は、物的・金銭的な「外的報酬」とは異なり、精神的な性質をもち、本人が感じ取る性質のものである。従って「感じる知性」という感性を司る大脳辺縁系の神経装置を常に活性化させておく必要がある。その意味で日常的に行っている「報・連・相」活動の質を高めることは「感じる知性」を強化することに他ならない。

4. 組織における遊び感覚

ワイクがミラーの所論として示したように、遊びとは「回り道」を意味し、その重要性は、「回り道」することにより何かを気づくことにある。つまり、これまで蓄積された自分のレパートリーに、何か新たなものを結合させる(新結合をもたらす)経験をさせてくれることにある。

そこで、遊び感覚(「回り道」)としてN社において採用した音楽、笑い、川柳について考察する。

4-1 人間と音楽

N社ではAOGU会議の始めに、参加者を4パートに分けてハーモニーを奏でることを試みている。ハーモニーという物理現象を心で味わってほしいと意図したからである。

人は誰もが、音楽を聴いたり歌ったりして、慰められたり、勇気づけられたりする。音楽は、個人であれ集団であれ、人間生活のさまざまな場面で意図的に利用されている。たとえば、医療に於ける音楽療法(註1)、音楽的效果を採り入れた式典・儀式・催事、軍隊に於ける士気高揚を狙った軍楽隊の演奏、音楽を利用した畜産・醸造(音楽人類学・音楽生物学)など、人と音楽には、歴史的に密接な深い関係があることがわかる。

4-2 人間と笑い

N社では、「AOGU精神」の中に、「明るく」、「面白おかしく」、「皆で成長しよう」という意味を込め、各種の遊び感覚を取り入れている。その中で、「面白おかしく」についてその核となる「笑い」について考察する。世の中に笑いを好まない人はいない。

茂木（2009）は、「笑い」の起源について、動物が群れを成して生活する中で、仲間同士の伝達（コミュニケーション）の必要性から生まれたものであると、チャールズ・ダーウィンの仮説を挙げている。また、「笑い」と「死の恐怖」は表裏一体の関係にあり、死や緊張、不安、恐怖といった感情と切り離すことのできない感情であり、しかも伝染性を有しているとも指摘している。

また、アンリ・ベルクソン（2009）は、一般に人は、突然開放されたと感じた時、あるいは、価値が転倒されたと感じた時、そして、常識的な日常性が破られた時笑うという。つまり意識の底を破って無意識的なものが顔を出したとき笑うといっているのである。

遺伝子学的世界的権威村上（2008）は、吉本興業と提携して、お笑いの医学的効果を研究している。

ゴールマン（2002）は、笑いが組織の能率を向上させるとして、その根拠を次のように論じている。「笑いが伝染しやすいのは、人間の脳に笑顔や笑い声を感知する「開回路」が特別に組み込まれているからだ。その結果いい意味での感情のハイジャックが起こる」

（p.23）。また、「笑い声は友好的関係を確信させる唯一無二の信号だ。他の感情を表す信号と違って、声を上げて笑うことは高度に複雑な神経回路の働きを伴い、演技が難しい。

（中略）神経解剖学的に言えば、笑いは二人の人間の距離を最も縮る。笑いの共有によって、2人の大脳辺縁系が即座に連動するからだ。」（p.24）、と。

4-3 日本人と和歌（俳句、川柳）

N 社では、自分を知る（自己認識力を高める）ことを意図して川柳を採り入れているが、その意味を科学的に検証してみる。

日本人は、伝統的に七五調のリズムが「腑に落ちる」ことを何となく知っている。最近、中学校や高等学校で川柳や俳句、短歌といった日本の伝統的文化を取り入れた活動に関心が高まっている。脳科学者の対談においても、次のように論じられている。「短歌づくりは、人間の右脳を発達させてバランスをとるにはうってつけです。日本民族は万葉の昔から和歌を詠んできましたが、あれは優れて繊細な感性を育てる方法だったのです。（中略）詩なんかもいいでしょうね。孔子も詩を勉強しろと説いています」（篠浦・神渡、2009、pp.58-67）。

脳が音楽や笑い、そして、七五調のリズムを欲するのは、緊張や不安を解いて脳内のバランスを保とうとするためであり、その背景には工業化社会が終焉し 21 世紀型知価社会

へのパラダイムシフトに対する社会的不安感があるからではないかと思われる。

第4節 仕事の管理と戦略性

第3節で遊び感覚に基づいた動機づけの必要性を考察したが、当節では自分で自分を意図的に騙す(自分の神経回路を活性化：回路の組み換え促進)視点、並びに、外からの力を意図的に利用するの視点の重要性について、脳科学的知見に基づいて考える。

1. 未来完了思考

未来完了思考(ワイク、1997)とは、従来の「単純未来形」の計画に代わる概念である。脳に明確なベクトル(方向性)を示し、いわば、脳を騙して(「騙しのプログラム」適用：註2)、ある計画が数年後に達成されたものと思い込ませ、カウントダウン方式で、年度ごとに完了しておくべきテーマを具体的に考え抜き実行することである。

加藤(2008)によれば、明確なベクトルを示せば示すほど、その達成に向けて、新たな神経回路形成が促されるという。その意味では、未来完了思考においては非常に明確な方向性が示されることになる。ワイク(1997、p.259)は、成し遂げた未来の仕事に対して、自分に賞賛の手紙を自分で書くことはさほど奇妙なことではないという。

これに類した実際の例として、ワイクはクロヴィツ(Crovitz)の言葉を引用して、エジソン(Edison)やパスツール(Pasteur)もやっていたことを記している。つまり、「解くべき問題を選択し、沈黙思考を重ね解を見つけたと新聞社に知らせ、それを発表する記者会見を設定し、そのようにして自ら定めたタイム・プレッシャーの下で、一気に解決に向かうテクニックを共にもっていたと伝えられている」(クロヴィツ、1967、pp.461 - 462)。

N社の「AOGU活動」は、あるべき姿をイメージし、一気呵成の4年間の活動であるが、元々未来完了思考的明確なイメージを掲げたわけではなく、試行錯誤の取り組みである。まず、1年ごとに、カウントダウン方式を採用し、いつまでに何を終わらせておくべきかという発想に立つ。また、中高齢者の研修会では、参加者自身が60歳になった時、あるいは65歳になった時、どのような自分でありたいかを考え逆算方式で、これから1年目に達成しておくべき課題、2年目に解決しておくべき課題等について、所定の人生設計図に記入する。そして、脳科学的知見を基に、目標、達成基準を明確にすればするほどその実現性が高まることを理解させる。

一方、組織的なフロー状態をもたらすには、「社会性のジレンマ」と「デフォルト戦略」

を克服する必要がある、そのために目標を明確に示すことによって、社員の脳の「開回路性」を利用し、感情の組織的伝染を意図する。

2. 外的力の意図的利用

N社の「AOGU活動」では意図的に、大学、労働局、県などの外的力を利用することを考える。たとえばWLB等の取り組みについて積極的に労働局や県等の担当者の支援を受けるように働きかける。同時に社内での活動状況を積極的にフィードバックすべく、社内報告会や社員大会等に労働局や県等の担当者あるいは同業の組合員企業を招く。その結果、社内には期待されているという緊張感と満足感が高まり、「AOGU活動」に対する推進力が強まるのである。

この手法は、「アフォーダンス」の概念と通底する。「アフォーダンス」とは、ギブソン(1985)が提起したものであり、動物自身の振る舞いが環境に変化を起こし、その変化が再帰的に自分に影響を与える循環的過程を表現している概念である。

ギブソンは、動物の存在を環境との相互関係によって捉えられるエコロジーの観点を心理学に導入した。エコロジーによれば、生物の活動が適切に機能するためには、それに見合ったニッチ(生態学的棲家、生息環境)が必要とされる。それと同様に、人間の心理的な諸活動も、その人を取り囲んでいる自然的、人間的・社会的環境から切り離されてはありえない。ギブソンが提起した「アフォーダンス」という概念は、生態学的心理学のみならず認知科学や工学の世界でも普及している。

また、このことは哲学者イアン・ハッキングが提起する「ループ効果」とも通底する。河野(2008、pp.134-135)は、このことについて、「知能や記憶などの心理学的カテゴリーは、一旦社会に受け入れられる(社会的ラベリングされる)と、今度は、人々の心の理解の仕方や、人間観に影響を与えることになる」とイアン・ハッキングの、「ブーメラン効果」について論じている。

このことは、N社の外部に対する振舞い(働きかけ)が、外部のN社を見る目を変化させ、その変化した外部の目が、N社に対する期待という力となり、N社を再帰的に変化させるという循環を生み出す。まさに、「アフォーダンス」の概念であり、「ループ効果」といえる。

第5節 経営者の意思決定における人間的側面

閉塞的現下の経営環境において、これまでの効率概念とは一見相反するかに見える、「遊び感覚」や「フロー体験」、「内的報酬」等に目を向けようとする試みは、経営者にとって、非常に勇気のいる意思決定を伴うことになる。なぜなら、これまでの大脳新皮質(論理脳)中心の完全合理的意思決定から、大脳辺縁系(感情脳・信念脳)を重視した意思決定にシフトすることになるからである。つまりこれまで、意思決定において正面から追求しようとして来なかった人間の内面的側面(情動・感情・信念・直観等)に目を向けようとするようになるからである。しかし、実際には、経営者は意思決定において、大脳辺縁系(感情)の働きがいかに大きいかということ、体験的に暗黙裡に知っているはずである。

1. 感情と意思決定

長瀬(2008)が云うように、大脳辺縁系が司る感情は、ともすれば、非合理の代名詞のように扱われてきた。感情を排して冷静かつ慎重に意思決定を行うことが出来る人こそ分別のある人間であり、感情に振り回されることがあってはならないと、我々は幼少の頃から強く戒められてきた。

長い科学の歴史において、感情はほとんど研究の対象にならなかった。感情は目に見える物体として存在するものではなく、それがゆえに測定しがたいという事情がある。それ以外にも、「感情は非合理的な現象であるから、合理的科学の対象には馴染まない」という固定概念があったことは事実であろう。経営学における意思決定の分野でも、規範的意思決定論は当然のように感情を無視してきた。

しかし、近年になって、行動意思決定研究の分野でようやく感情が注目されるようになり、行動経済学、神経経済学、進化心理学や生物学、神経科学など関連した分野で、人間の意思決定と感情の関係が少しずつ解き明かされつつある。

森崎(2004)は、人間の意思決定において最終的には、大脳辺縁系(情動脳)が将軍であり、大脳新皮質(理知脳)は従僕なのであるという。大脳新皮質の理性機能の一つ一つが、大脳辺縁系によって感情的色合いを帯びさせられる。それは、大脳新皮質の神経反応は必ず大脳辺縁系に伝わってまた大脳新皮質に帰ってくるからである。つまり、理性的意思決定には感情が不可欠なのである。

野中(2010)は、知識は単にデータや情報を集積したものではなく、意味のある情報であるとして、デューイ(1975)の所論を基に持論を展開している。意味とは事象に固有の

性質というよりは、その事象がわれわれの未来の行動に対して、どのように関わりを持ちうるかという可能性であり、それについての共通理解である。つまり、情報と異なり、知識においては、先ず、「私がどう思うか」、「それは私にとってどういう意味があるか」という人間の主観であり、その主観が人によって異なるからこそ、新しい意味（知識）が創造され、ひいては新しい価値の創造に繋がるのであるとしているのである。野中の論によると、意思決定とは極めて主観的な行為であるということになる。

アート（ミンツバーク、2006）を理解する経営者は、アナロジー（analogy）に基づく説得や意思決定をよく行う。アナロジーとは、ある対象を理解したり、説明するために何か別のものをソースとして示し、対象はソースと同じようなものであると類推させる行為である。たとえば、テレビや DVD が世に初めて発売された時、それを説明するために、「絵の出るラジオ」、「絵の出るレコード」などと表現した類である。アナロジーにはソースが必要であり、一般にソースを多く有している者は、意思決定や他者の説得において適切なソースを選択できる確率が高まる。また、アナロジーは時として新結合（シュンペーター）を生むことにも繋がる。

バーナード(1968、pp.313-319)は、「日常の心理」の項で、次のようにいっている。「人々の間の、また人々の行う色々な仕事の間の、最も重用な差異は、現実の思考、すなわち推理がどれほど用いられるか、要求されるかというその程度にある。このことの重要性は迅速な判断の基礎となっている非論理的過程の場合よりも、推理の方がいっそう高次の知性を意味するという一般的な信念のために曖昧になっている。思考過程を偏重する傾向を打破し、しかる後、非論理的過程の正しい理解を発展せしめることが必要である。」と。

バーナードも、論理的思考過程の偏重傾向に疑問を呈していることが窺える。最後に、人間の意思決定における主観的側面（人間的側面）について、「エキスパートの直観」と「プロスペクト理論」について考える。

たとえば、羽生名人等将棋の一流プロは、次の一手を考える際、すべての手を意識的に考えるのではないという。このように、無駄な手を意識にのぼらせることなくごく少数の有効な手を考えることができることを「エキスパートの直観」（註4）という。

次に、「プロスペクト理論」（カーネマン&トバスキー、1972）とは、一般に人間は意思決定において、リスク回避的傾向が認められるが、状況認知フレームによっては、逆にリスク志向的になる傾向があるという理論である。リスク回避傾向については、経済学が想定する標準的効用関数の前提にもなっている。しかし、人間は経済学理論に反する意思決

定をしばしばするものである。たとえば、他の条件が等しければ、赤字企業の経営者は黒字企業よりもリスク志向的になり、新規事業への進出などの案件に対して、黒字の時はリスクが高すぎるとして却下されたはずの案件であっても、赤字の時には採用されるということが起こり得るのである。

以上の例が示すように、論理的思考に基づくはずの意思決定というものが実際は、非論理的といわれてきた直観や瞬間的判断に依存していることがあるのである。人間の直観的、全体把握的判断は、大脳辺縁系の神経反応によるものであり、その判断は大脳新皮質の神経反応による論理的、分析的な意思決定に比べて粗いが、非常に効率的な判断を可能にしているのである。たとえば、初めて会う人間を判断する場合、まず相手の顔つき、話し方、服装、態度などを総合的に大脳辺縁系で情動評価し、相手の人物が自分にとって好ましい存在か否かを瞬間的に判断する。その後で、少し時間をかけて、大脳新皮質が実証的に一つ一つ分析評価していくのである。

また、暗闇で突然人と遭遇した場合、我々はまず直感的に身を守ろうとする行動をとる。そして、次に相手は何者なのかを観察しようとする。これも大脳辺縁系と大脳新皮質との関係で捉えられる。いずれにしても、大脳新皮質は大脳辺縁系の神経反応無しには、判断できないということが出来る。

このように、人間の諸々の価値に従った行動を支配しているのが、建前では忌み嫌われ、一段に低いものと蔑まされている大脳辺縁系という情動脳なのである。

N 社における「AOGU 活動」は、結果的に、この大脳辺縁系(右脳)の神経機能に注目しそれを強化し、理智脳である大脳新皮質(左脳)とのバランスを確保することにより、組織の効率をより高めようとするものである。

2. 意思決定における倫理

次に経営者の意思決定における道徳的側面について考える。

社会では、企業の不祥事が後を絶たない。熾烈なグローバル競争に勝ち抜くため、経営者はつい目先の利得に目を奪われる。日本航空の CEO に要請された稲盛和夫は、意思決定に際して、「動機善なるや、私心なかりしか」と常に自己を戒めるということは既に記した。

動物学者ヴァール(1998、pp.362-363)は、「良心は文化や宗教を下敷にしないと理解できない。肉体から遊離した概念のように思われるが、実はそうではない。道徳性も人間のほ

かの営みと同じように、神経生物学の領域にしっかり根を下ろしているのである。誠実さ、罪悪感、倫理的ジレンマの判断は、純然たる精神世界の話と考えられていたが、今ではそれが脳のどの部分で行われているかをたどることが出来る。だから、動物においても同様であることが判明しても驚くに当たらない。人間の脳は進化の産物だ。」といている。そして、さらに「道徳性は、私たちが最近進歩して身につけたものでもなければ、利己的な野獣の顔を誤魔化す薄いメーキャップでもない。道徳性は、わたし達の頭の中に確固たる地位を占めながら、周囲にいる人々を包み込む。それは、わたし達の一部であると同時に、人間が持つ様々な性質に油断無く目を光らせているものである。」と。

坂井（2008）は、「道徳的ジレンマ」（註3）に際する人の対応のあり方を挙げて、最近の考えとして、道徳とは論理的判断の結果ではなく、本能的な感情に根ざすものであるという。つまり「道徳的ジレンマ」に際して、喜怒哀楽などの感情を司る大脳辺縁系の扁桃体も活動しており、実際にまずどうしようかと頭で考えるよりも先に、「うわーはっ、嫌だ」とか、「痛そう…」など轢かれそうになっている相手の気持ちに対する共感が生じる。このような感情的要素が先行して、その後で、「いや、でもより多くの人の命が救えた方が…」等と論理的な考えが生じるのであるというのである。

長瀬(2008、p184)は、目先の損得を越えてなるべく公正に振舞おうとする「公正感情」は、単に他人の目を気にしてのことではなく、自分の心に内在化されているようであるとし、どうしてこのような「公正感情」が人間の心に根ざしているのであろうかと考える。また、長瀬は、「公正感情」に合理性があるとしたら、それは、経済学におけるゲームの理論の枠組み（利得の計算方法が明示的に与えられていてその最大化を目指す）を超えたものになるとして、ゲームの理論の限界を示唆している。

さらに、「公正感情」の強さには個人差があり、自分の「公正感情」に突き動かされて、目先の損得を超えて非合理に振舞う人が、実は長期的には得をする合理的な人なのかもしれないとのフランク（Frank,1995）の所論を挙げている。

この点について筆者は、大脳辺縁系の神経反応として考えると腑に落ちる理解が出来ると思う。つまり、「公正感情」を示した方が、自分にとって協力者や支援者が増え、長期的には自己保存（自分を活かす）のために有利になると大脳辺縁系の本能的情動評価があったからである、と。

森崎（2004、p.143）も、「倫理とは本来大脳辺縁系の神経反応を介する個体保存と種族維持という生物学的目的に起源を持っていたに違いない。この目的に貢献するものは善で

あり、反するものは悪であるからである。個体保存と種族維持は、下等生物の社会では矛盾することは無かった」としている。

ガザニガ（2006、p.227）は、この分野の決定版ともいえるべき著書として、ジェイ・Q・ウィルソンの *The Moral Sense*（1993）を挙げている。その中で、「ウィルソンは、人間に生得の道德感が備わっているという自説を主張するため、哲学史のみならず、進化論、人類学、犯罪学心理学、社会学な驚くほど幅広い分野を網羅している。その上で、知識人がなんと言おうとも、人間は行動の指針となる普遍的な善悪の本能を持っていると結論づけた。」と。

またガザニカは、哲学者ウィリアム・D・ケイスピアの所論を次のように挙げている。「人間は社会的動物である。自分たちを取り巻く社会環境の中で繁栄したいと思うなら、自分が何をすべきかを的確に判断するすべを身につけなければならない。だとすれば問題は、その判断能力が進化によって脳に組み込まれた生得的なものであるかどうかである。」（p.228）。

第6節 小括

本章は、N社のコンサルティング事例に基づいて、人間モデルと動機づけの視点から、企業における効率向上のための「内的報酬」の今日的意味を考察することを意図している。

「経済人モデル」から「意味充実人モデル」（寺澤、2008）への人間モデルの変容は、N社における意識革新活動の本質に関する人間観の変化と符合する。N社の意識革新活動とは、組織の統制の下で、外的報酬によってのみ働くことを当然のこととしてきた鉄工所という組織特有の職人的集団意識を変革しようという試みである。

つまり、人間モデルでいえば、「経済人」から「意味充実人」への変化を促す活動のことであるといえる。そのために、あえて遊び感覚を取り入れたのである。本論文の目的は、N社の事例を基に、「効率」と「内的報酬」の関係を理論的に裏づけると共に、目に見えないがゆえに非合理の対象とされてきた人間の内面の世界を脳科学的に検証することである。

「内的報酬」を感じている時、人の脳内では、快感物質が溢れている。ワイク（Weick, 1997）がいうように、遊びとは目的の手段ではなく「回り道」である。その「回り道」の中にこそ「内的報酬」が存在する。

また、これまでの効率概念を補完する新たな概念として、コトづくり（共感性、関係性）、

感じる知性の重視、右脳の活性化、遊び感覚による新結合などを挙げたが、そのいずれもが「回り道」を内包した概念であり、同時に「内的報酬」を伴う概念であるといえる。

仮に、N 社が AOGU 活動を導入していなかった場合、N 社は現在どうなっていたのであろうか。回り道を否定して「効率」を徹底的に追求し、厳しいことで知られる同業他社、K 社の社長の嘆きが、今も私の脳裏に焼きついている。「過去 20 数年の間、これだけ人材投資をやってきたのに、振り返ってみると本質的には、何も変わっていない。誰も私についてきていない…」と。

なお、本章で考察した N 社の AOGU 活動の理論的裏づけの内容を、「表 5 AOGU 精神の根底にある理論と伝統的理論との比較」、という形で対比的に整理して本章末に掲げる。

註 1：「BGM はストレスによる免疫機能の低下を防止する：NK 細胞活性を指標とした研究」(佐藤正之、浦川加代子『日本音楽療法学会学会誌』第 2 号 2001、pp.116－120)

註 2：ワイクの「未来完了思考」を援用して、最後の詰めを逆算方式で一気呵成に仕上げること。最後の詰め段階で脳の緊張感を緩めずカウントダウン方式で、一気呵成に完了に向けて突入するという脳科学の知見を援用した筆者の体験に基づいた表現用語。

註 3：「トロッコのジレンマ」のように出来るだけ多くの人命を助けるために一人の命を犠牲にすべきか否かを迷う現象。

註 4：電気通信大学助教 伊藤毅志氏の「エキスパートの卓越した認知能力を獲得する学習過程の研究」や、理化学研究所脳科学総合研究センターの田中啓治氏の「将棋のプロ棋士の直観的能力の研究」等で使われている概念(各 HP で検索)。

表4 人間モデルの変遷

	年代	モデルの概念	モデルの限界	動機づけ策・管理手法（理論）	先行研究者
経済人モデル	1890～	①各種実験に基づく科学的管理法 ②機械人モデル（機械の部品とみなす） ③ホモエコノミクス（最適水準の意思決定）	①人間関係的側面の軽視 ②管理職能と作業職能分離による管理者中心の管理体制	①外的報酬（アメとムチ）中心の管理	・テイラー
経営人モデル	1900～	①限定的合理性（満足水準意思決定） ②経済人モデルと類似概念	①善・悪・倫理という人間的側面排除 ②労働者の主体性の喪失 ③知的労働の拡大		・サイモン
社会人モデル	1920～	①ホーソン実験 ②科学的管理法＋人間関係論 ③非公式組織の認識 ④コストと効率の理論＋感情の理論 ⑤人間関係アプローチ（職務満足を満たすことにより生産性向上を意図する）	①職務満足度は高いが生産性は停滞 ②仲良しグループ、カントリークラブ的風潮蔓延 ③公式組織に対する関心の薄れ ④その場しのぎの労使対立緩和政策 ⑤情緒的ソフトマネジメントの限界	①感情の理論対応のための職務満足 ②アメとムチによる管理の否定	・メイヨー ・レスリスバーカー
自己実現人モデル	1960～	①マズローの欲求段階説への関心の高まり ②高次の欲求をもつ人間へのアプローチ ②統合的アプローチ（個人と企業のニーズ調整：生産性向上により職務満足を満たす）	①実証的欲求抽出の困難性 ②欲求上昇のプロセスの単純性 ③画一的人間欲求仮定の非現実性	①欲求案解説 ②未成熟・成熟理論 ③X理論・Y理論 ④動機づけ・衛生理論	・マズロー ・アージリス ・マグレガー ・ハーズバーグ
複雑人モデル	1980～	①人間の欲求の多様性（様々な欲求＋年齢・発達段階による変化＋役割の変化＋対人関係の変化等により、益々柔軟な行動をとる） ②そのような従業員を経営側は動機づけていく		①人間行動の状況要因（短期的性向）と特性要因（長期的性向）の両面からのアプローチ ②ERG理論	・シャイン ・アルダファー
意味充実人モデル	1980～	①人生に於ける意味の充実 ②組織の影響を受け、特定の役割・期待を担い自己目的を追求する ③部分人格と全体人格の調整		①変革への動機づけ ②自己戦略 ③変革への雰囲気作り	・フランクル ・ハフエッツ&ホール ・寺澤朝子

（出所 筆者作成）

表5 AOGU 精神の根底にある理論と伝統的理論との比較

	AOGUU 活動での具体的実施事項	AOGU 精神に基づく考え方・理論・キーワード	伝統的考え方に基づく・理論・キーワード
意思決定	①コンセプトの明示 (AOGU) A:明るく O:面白おかしく GU:Grow Up 成長 ②外圧の戦略的活用	①未来完了思考 ②感じる知性 (右脳) 重視 (同時的、関係的、全体的) ③コトづくりの発想 (共感性、関係性) ④アフォーダンス (外圧の活用)	①単純未来思考 ②考える知性 (左脳) 重視 (論理的・分析的) ③モノづくりの発想 (効率性) ④環境適応
人間モデル		① 意味充実人モデル ②複雑人モデル	①経済人モデル ②社会人モデル ③自己実現人モデル
動機づけ策	①社員大会 (家族、関係行政機関、取引先招待) ②報連相研修会 ③人間力向上研修会 ④木鶏倶楽部 (『致知』輪読会) ⑤委員会制による自主的取り組み	①内発的動機づけ ②好ましい行動の習慣化 (神経回路の形成・強化) ③自己戦略 (自己統制、役割期待に対する意味づけ、意味形成) ④組織の変革	①外発的動機づけ ②コストの論理と感情の論理 (アメとムチ) ③統制 ④職務充実
報酬概念	①ハーモニー演奏 ②川柳募集 ③報連相の質の向上 ④W・L・B (百姓休暇制度、ボランティア休暇制度、部門別メタボ撲滅作戦)	①内的報酬強化 (フロー体験) ②自己成長の喜び (達成感、賞賛の喜び、感謝される喜び) ③関係欲求の自覚 ④「外的報酬による不満の解消」と「内的報酬による楽しさ」の二分法 (遊び感覚の活用)	①外的報酬中心 (昇給・昇進・昇格) ②自己実現の欲求充足 ③組織目標達成のための協働 (チームワーク) ④仕事と遊びの二分法
管理手法	①社内通貨制度 ②委員会、部門による主体的管理	①社員の成長を促す管理の仕組み工夫 ②フロー体験の蓄積 ③イノベーションを喚起するルーティン (ネルソン他、2007) ④創造的演出性	①目標管理 ②効率 (生産性) 向上の仕組み ③管理的ルーティン ④生産性のジレンマ
組織の特徴		①人間共同体的組織 (ゲマインシャフト) ②SO(Soft Organization) ③情緒的人間結合重視	①機能的組織 (ゲゼルシャフト) ②HO(Hard Organization) ③利益追求型人間結合重視
脳科学的知見適用		①大脳辺縁系の神経反応 (情動、信念)	①大脳新皮質の神経反応 (理智、論理)

(出所 筆者作成)

第4章 脳科学と経営学説の系譜

この章では、松村(2002)、坂井(2008)らの所論を基に、また、中野他(2007)、岸田・田中(2009)、藤芳(1978)らの所論を参考に脳科学と経営学との接点をサーベイする。なお、参考までに、第4章末に、「表6 脳科学と経営学説の系譜」をまとめて示した。

第3章第1節において、動機づけのための「内的報酬」と仕事のあり方について論じた。その中で過去の人間モデルの変遷をサーベイし、その結果、これからの変化を担う重要な役割を担う人間モデルは「意味充実人モデル」であり、今後の組織構成員の動機づけ策を考える上で重要な鍵を握るモデルであることを指摘した。なぜなら、「意味充実人」は組織における効率追求に対して、部分人格と全人格を調整し、常に環境変化に自らを適応変化させ、組織をも変革させようとする自立的な存在だからである。

「意味充実人」とは、脳科学的に捉えると、自己の信念（大脳辺縁系の神経反応）を堅持しつつ、その時その時の状況を柔軟に判断し組織目的に対応（大脳新皮質の神経反応）をすることにより、常に左脳（考える知性）と右脳（感じる知性）のバランスを保つ努力をしている存在である。つまり、組織において部分人格と全人格を適切に調整している存在であるといえる。

本章ではこのような「意味充実人」が生まれる背景を経営学説の中に振り返り、これに脳科学発展の足跡を重ね合わせて見ることにより、今後、経営学が益々脳科学的に裏づけられていくことにより、より実践的学問になっていくことを展望する。

松村(2002)によると、500 万年前、動物を獲って食べるようになった我々の祖先は、脳の存在を知っていたに違いない。なぜなら、化石などに動物の脳を食用にした形跡が残っているからだという。

しかし、そのことが歴史に残るようになるのは、石器時代になってから、あるいは、脳という漢字が作られてから、あるいは、古代エジプトでパピルスに脳を意味する象形文字が見られるようになってからであるといわれる（BC17 世紀）。

ギリシャ・ローマ時代には、動物の脳の解剖が行われた記録がある。人の脳の解剖はルネッサンス期になってからで、近代的な解剖学としての脳の記載は、ヴェザリウスに始まるという。

19 世紀末頃に神経細胞の顕微鏡による記載が行われるようになる。19 世紀末になるとニューロンという言葉が作られ、脳の働きについて科学的研究も行われるようになり、大

脳生理学が生まれて生理学の一分野となる。しかし、こころに関しては、哲学、心理学の問題とされ、脳研究とは切り離されて研究されていることが多い。

20 世紀になると、ノイマンによるコンピューターの開発や、電気信号増幅器の開発(1920)等により、脳の働きを神経などの電気活動で調べる神経生理学が誕生する。20 世紀半ばになって、分子生物学が生まれたことが契機となり、神経解剖学、神経生理学その他の研究方法と合わせて脳を研究し、こころをニューロン、分子のレベルで理解しようという試みが始まりそれらを総合した神経科学が誕生する。

さらに、20 世紀後半になると、1980 年ごろ PET(放射線による脳画像撮影装置)、1990 年、MRI(fMRI：機能的核磁気共鳴画像)等の開発が行われ、脳科学の目覚ましい発展に寄与する。特に、MRI は PET に比べて、放射線を使わないでも脳活動を測定できることから、被験者も集めやすく、医師以外の基礎研究者も脳活動測定実験に参加できるようになる。

また、こころの働きの仕組みを行動からしか評価出来ずに欲求不満に陥っていた心理学研究者が、この研究を進展させる強力な原動力となる。

その結果今日では、動物にもこころがあることを誰もが認め、高次の精神機能を単にニューロンレベルで分析し、ヒトの脳の機能的画像と照らし合わせて、知・情・意の働きを実験的に研究することが出来るようになっている。

第 1 節 こころのありかの探求時代

野野(2008、p.122)によれば、心的カテゴリーの歴史において心的機能をはじめて知・情・意の 3 つに分類したのは、18 世紀のドイツの哲学者テーテンス(1736－1807)である。テーテンスは経験を内観する仕方によって、心的活動を受動的と能動的に 2 分して、受動的なものが感情、能動的なものが思考と意思であるとする。この分類は、カント(1724－1804)に影響を与え、一般に広まったのである。

現在、我々はこころの働きが、脳によって生み出されているということを自明のこととして受け止めているが、しかし、過去の人々にとって、ことはそれほど明らかなことではなかったのである。

精神が脳に存在すると最初に考えたのは、古代ギリシャの医学の祖ヒポクラテスであるとされている。しかし彼が示した「脳局在説」は主流になれず、アリストテレスの「靈魂は心臓に宿る」説が長く信じられてきた。その後、ローマ時代の医師ガレノスはヒトや動物の解剖を通して「脳室局在論」を唱え、その説は「精神と肉体の二元論」を支える形で 1500

年の間、西洋で信じ続けられている。徹底した合理主義者デカルトは、精神は脳室に面した松果体に宿ると考える(「心身二元論」)。一方の東洋医学では、心(気)が宿るのは内臓(肝胆)であるとされる。

しかし、18 世紀末に、オーストリアの解剖学者ガルが骨相学に基づき、大腦皮質の各場所で各種の精神活動が営まれているという説を唱える(「機能局在説」)。

そして、19 世紀半ばフランスの医師ブローカやドイツのウェルニッケらによる患者の症例から「言語野」の発見、あるいはフリチュとヒツィッヒによる電気刺激による「運動野」の発見等がある。こうして脳がさまざまな情報処理活動の基盤となっていることと、その脳内局在が実証されるようになる。

こころと肉体の問題は、哲学と宗教上の最重要課題として長く議論されてきたがその根底にあったのが、デカルトの典型的な「心身二元論」である。その後、ドイツの観念論のヘーゲルらの一元論と二元論の間で様々な論争を経て 20 世紀末には脳科学的下地が出来上がり、「心身一元論」が根付くことになる。

第2節 神経科学に至る道

電気刺激による運動野の発見後 19 世紀末には、大腦皮質の機能局在の研究や末梢神経の伝道の研究が進められる。その後、1920 年代には電気信号増幅器が実用化されて、頭皮上から脳波と呼ばれる微弱な電気信号が出ていることや、その波形は脳の生理状態や精神作用と大きく関係していること等が確認される。

そして、オシロスコープと微小電極の発明により、脳や神経の機能を調べる脳生理学あるいは神経生理学は爆発的発展期を迎え、脳の情報伝達にはパルス状の電気信号が基本単位(神経回路)となっていることが明らかにされる。

多くの研究者たちは、脳の情報伝達は、テレビやラジオ等の電気回路と同じように、脳の基本的機能に応じた神経回路により実現されていると考えるようになる。

さらに、コンピューターが発明されて論理演算回路が実現されるようになると、その確信は益々強くなっていく。実際に、伸展反射や屈曲反射などの脊髓反射は、脊髓内部の特殊な神経回路によるものであることが次々に実証されている。

第3節 神経科学と経営学との接点

経営資源といわれる、人・モノ・金・情報・時間の中で、本論文では特に人に焦点を当

てて経営学上の学説に眼を向ける。

本章末に掲げた「表6 脳科学と経営学説の系譜」に示すように、学説の分類については、中野他（2007）に基づき、管理の誕生、人間の発見、組織と環境、制度と戦略の4つの視点から意思決定に関する代表的学説を概観する。そして学説と脳科学等との接点を考える。

1. 管理の誕生

先ず20世紀最大の社会学者の一人ウエーバー（Max Weber:1864－1920）である。

彼は支配の社会学や政治論を通して大規模組織の純粋型としての「近代官僚制モデル」を提示する。主要論文に『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』がある。ウエーバーは、資本計算の最高度の「形式合理性」が、労働者を企業家の支配の下に隷属させることによってのみ可能になるという事実は、経済秩序のより特殊な「実質非合理性」を示すものである、と論じている。またウエーバー（1972、p.23）は、「…一つの観点から見て合理的である事柄が、他の観点からみれば非合理的であることも可能である。それゆえ合理化と一口に言っても、あらゆる文化圏にわたって、生の領域がさまざまに異なるのに応じて極めて多種多様の合理化が存在したということになるであろう。」という。つまり、近代において特定の内容を持った合理化が進展し制度化されることにより、深刻な非合理性が生まれるということである。官僚制の深化・拡大に伴う阻害や抑圧、資本計算に志向した企業による市場支配や労働者支配等がその例といえる。

ウエーバーは、合理性追求の先に非合理性の存在を認識しており、筆者の問題意識に通ずるものがある。

2番目にファイヨール（Jules Henri Fayol:1841－1925）を挙げる。

彼は、経営管理職能を予測、組織化、命令、調整、統制という一連の管理過程として捉えている。この視点は後に、アーウィック(L.F.Urwick)、ニューマン(W.H.Newman)、クーンツ（H.D.Koontz）らに引き継がれ管理過程学派（management process school）を形成することになる。

ファイヨール（1958）は、あらゆる組織（商業、工業、政治、宗教、軍隊、ボランティアなどの非営利活動）がマネジメントを必要としているのに、学校や大学ではマネジメント教育を無視して、技術的・技能教育にのみ焦点を合わせていると批判する。そして、マネジメントという人間的側面の教育の必要性を説き、「経営管理」論という研究領域を措定したといえる。この点筆者の研究領域と繋がるものがある。

3 番目にテイラー(Frederick Winslow Taylor:1856－1915)を挙げる。

彼は「経営学の父」と呼ばれ、彼が創出した「科学的管理」は工場に於ける仕事と管理を一変させる。一連の「課業管理」、「時間管理」、「動作研究」、「差別出来高賃金制度」、「職能別職長制度」等の管理手法は「テイラーシステム」と呼ばれている。

テイラーの研究は仕事を科学的に捉えた点で「経営学の父」と称されるが、その人間観は人間を機械と同一視する「経済人モデル」である。

4 番目はシェルドン (Oliver Sheldon:1894－1951) である。

彼はアメリカのテイラー、フランスのファイヨールと共に経営学の基礎形成に重要な貢献をする。経営管理は利潤追求や私益追及を第一の目標としているのではなく、企業外部の人間すなわち社会と企業内部の人間すなわち労働者に奉仕することを第一の目標としている。この 2 つの社会的責任を具体的に遂行するのが生産管理と労務管理であるとして、「利潤分配制度」、「人事業務」、「雇用および経済的保証」、「教育・訓練」そして「労働組合」等の問題を追及した。また「専門経営者」という考え方を取り入れて、当時支配的であった企業＝資本家という経済学の伝統的な企業モデルに代わって近代的な企業モデルを構築する。

シェルドン (1975) は、マネジメントは社会への奉仕をなさねばならないという。そしてこの奉仕の理想は、個人ではなく社会を構成しているすべての者の福祉に、富の生産と分配に従属させることであるとして、企業の行動はなにより社会の福祉に役立たねばならないとする。そして、高度に訓練された経営者は自らの職務遂行の中、倫理と社会正義を高め社会全体の福祉に向けて社会を束ねていくように行動しなければならないとする。

このように「奉仕」、「倫理」という人間特有の概念に目を向けてはいるが、人間の深奥に迫る大脳辺縁系の神経反応として捉える視点はまだ窺えない。

最後にクーンツ (Harold D.Koontz:1908－1984) とオドンネル (Cyril O'Donell:1900－1976)を挙げる。

第二次世界大戦は、膨大な生産能力の動員と様々な技術の発展を促す。こうしたことを背景にマネジメントの必要性が急激に拡大した。マネジメントの理論や原則の構築はファイヨールに始まるが、その現代的発展に貢献したのがクーンツとオドンネルである。管理者の職能や職務の過程、いわゆる「管理サイクル」の視点から論じる一連の理論的系譜に「管理過程論」という名称が与えられるようになったのはクーンツの業績によるものといわれている。クーンツとオドンネルは、管理の基本的な知識を秩序立てて紹介するための

概念的枠組を提供するため、『経営管理の原則』（1966）を著す。

この書で、管理とは「協働環境の創出」であるとする。その上で、仕事を効率的に進めるための日常的経験や他人のアドバイス等経験的知識等を、管理の原則に照らして統一的な概念枠組みの下に「管理の科学化」を提起した。

管理の誕生における一連の学説においては、人間総体としての労働力をいかに科学的に管理すべきかを考えることが重大なテーマであったといえる。その背景には、企業家たちの「人間は金銭という外的報酬のみで動機づけられる存在である」との共通の認識があったと思われる。そこでは、人間集団を科学化の対象として、部品や機械と同一視する「経済人モデル」が前提となっている。その意味では、脳科学が接近する素地は未だほとんど無いといってよい。

2. 人間の発見

人間の発見の第1番目は、フォレット(Mary Parker Follet:1868－1933)である。経営学の巨人ドラッカーはフォレットを「マネジメントの予言者」と表現する。科学的管理と人間関係論の理論的中間に位置するのが、フォレットの「状況の法則」に関する理論である。彼女によれば、組織における権限は機能と共に存在するものであり、管理プロセスとは、人間によって管理されるのではなく、事実によって管理されるものであり、また上から課せられた管理ではなく、多数の管理の相互関連を意味する（「命令の非人間化」）というものである。フォレットのマネジメント理論の根底をなす組織原理は、企業などの産業組織だけではなく病院、協会などあらゆる組織の集団原理を説き明かすものである。さらに、それだけに止まらず単位組織だけではなく近隣社会、コミュニティーさらには国家にいたるまで、あらゆる人間集団を貫く 20 世紀以降の新たな集団原理、組織原理を説き明かすものであるといえる。

フォレット（1993）は、「社会と個人」、「集団と個人」、「組織と個人」という二項対立的捉え方は幻想であり、両者とも等しく存在するものであるとする。つまり、唯一存在するのは、両者を創造する「お互いの関係」であるという。人間は社会から影響を受けながら自己を形成させていく。一方社会（組織）も個人の影響を受けながら常に変化していく。個人と社会が相互に永遠に互いを形成し、互いを創造しあう無限の相互作用こそが、個人と社会（組織）の関係であるというのである。

このフォレットの考え方は、野中（2010）の「コトづくり」における「関係性」、そして、ギブソン（1979）のアフォーダンスの概念に通底するものといえる。

2 番目はメイヨー(George Elton Mayo:1880－1949)である。

彼はホーソン実験に途中から参加し、その成果を基に職場の「人間関係」と「生産性」との関係を明らかにした「人間関係論」の基盤をつくる。彼は 19 世紀の経済学における人間モデル（「経済人モデル」）を批判し、人間は協働を通じて個々人の欲求を満たそうと「協働本能」をもっているという新たな人間観（「社会人モデル」）を打ち出す。その際、彼は、社会集団は本来人間の目的を達成させるために、物事を取り扱う「技術的技能」と他人とのコミュニケーションを通じて、共通の仕事に協力して取り組む関係を確保する「社会的技能」という 2 つの基本的能力を有していることを指摘する。その上でメイヨーは、「技術的技能」と「社会的技能」を同時に発達させる社会を「確立した社会」と定義する。

メイヨーが提起した「協働本能」とは、脳科学者松本（1996）のいう「関係欲求」に通じる概念と捉えられる。また、前記「技術的技能」と「社会的機能」とは、脳科学的に言えば、左脳的能力と右脳的能力、あるいは、大脳新皮質の神経反応に基づく能力と大脳辺縁系の神経反応に基づく能力と捉えることが出来る。

3 番目はレスリスバーガー（Fritz Jules Roethlisberger:1898－1974）とディクソン(William John Dickson:1904－1989)である。

レスリスバーガーはメイヨーと共にホーソン実験の理論化に関わり、ハーバートビジネススクールを退職するまで一貫して「人間関係論」の理論構築に従事し人間関係論の学会および実業界での普及に尽力する。また、レスリスバーガーは、メイヨーの思想を継承・発展させ人間の協働を確保し維持するための具体的方法を提案し、人間関係論構築に多大な貢献をする。

ディクソンはウエスタン・エレクトリック社ホーソン工場に従業員関係研究部門の主任を勤めていたが、レスリスバーガーがホーソン実験の理論化を行う際に、主に実務面から彼を支援する役割を果たすことになる。レスリスバーガーは、ディクソンと共にホーソン実験で得られた成果を理論化した *Management and the Worker* (1939) を著す。

そこで、レスリスバーガーは、組織において協力関係を形成する基盤となる感情問題を明らかにするには、人間の行動は感情に動機づけられたものであるとする人間的状況の把握が不可欠であると主張した。そして、集団における個人間の相互作用について 2 種類の社会組織を把握する必要があるとして、「フォーマル組織 (formal organization)」と「イ

ンフォーマル組織 (informal organization)」を提起した。

「フォーマル組織」は、コストと効率を追求する側面であり、「インフォーマル組織」とは、人々の自然発生的な感情に基づく側面である。これらは、前者が大腦新皮質（論理脳）の神経反応に依拠するものであり、後者は大腦新皮質（情動脳）の神経機能に依拠する概念であるといえる。

そして組織の協働関係を形成するためには、この両者のバランスが必要であり、そのことはゴールドマン（2002、2006）の唱える「左脳と右脳のバランス」であり、ミンツバー（1989）が唱える「考える知性と感じる知性のバランス」に通底するものである。

4 番目にマズロー(Abraham Harold Maslow:1908－1970)である。

マズローについては、既に第 3 章人間モデルの変遷で詳しく論じたのでここでは詳細は省く。マズローの欲求段階説は「自己実現人モデル」の基礎をなす。彼の心理学への貢献は、パブロフ(I.P.Pavlov:1849－1936)の条件反射に発し、ワトソン(J.B.Watson:1878－1958)によって確立された行動主義と、フロイト(S・Freud:1856－1939)に発する精神分析という二つの流れをヒューマニズム心理学として統合したことである。

また、マズローの経営学への貢献は、まずマグレガーに「X 理論・Y 理論」の心理学的基礎を与えたことである。マズローの考え方は、『改訂新版・人間性の心理学』(1984)、『完全なる人間』(2001)等にも示されている。

特にマズロー（2001、p.78）は、「進歩的な経営管理を実践できるか否かは、様々な条件に左右される。したがって、成長へと向かわせる条件だけでなく、退行に向かわせる条件についても、注意深く検討する必要がある。」と注目すべき指摘をしている。つまり、健全な心理への道を説くだけでなく、成長への道は退行への条件も合わせて検討するのではなければ十分とはいえないと、マグレガーの Y 理論を批判しているのである。同時に「良好で進歩的な状況が一部の人間には退行的効果、すなわち悪影響を及ぼす可能性があることも十分考慮しなければならない」といっている。社会が豊になれば高次の欲求に目覚め自己実現へと向かうはずのものが、一部の人々に対しては、むしろ成長欲求や自己実現欲求を必要と感じさせないほど自足感を生み出しているということへの警鐘とも聞こえる。

5 番目にマグレガー(Douglas McGregor:1906－1964)を見る。

マグレガーは唯一の著書『新版・企業の人間的側面』(1970)で、これまでの上からの権限による管理から「統合」と「自己統制」による管理 (Y 理論に立った管理)を提唱する。彼は「統合」と「自己統制による管理」として、「目標設定」、「スキャンロンプラン」、「参

加」、「スタッフの専門職能」、「農業的方法による管理者の育成」などを提示している。彼の「X 理論・Y 理論」という区分は管理論・組織論に大きなインパクトを与えることになる。それは性善説に立つべきことを主張したからである。

マグレガー（1970、pp.13-14）は、「統制ということは、相手の人間性を自分の望みに合わせるのではなく、自分の方が相手の人間性に合わせるやり方をするのだと認識して初めて、統制力を向上させることが出来るのである。もし統制に失敗したなら、その原因は自分の選んだやり方が適切でなかったことにある場合が多い。自分の見通しどおりに動かなかったと従業員を責めてみたところで、自分の経営力が向上するものではないようだ。」と記している。

「自分を相手の人間性に合わせる」とは、相手の気持ち、考え方を理解するということであり、脳科学における「心の理論」に通底するものといえる。脳科学者坂井（2008）は、相手の気持ちや意図を察して自分の行動を決定する働きはミラーニューロン（腹側運動前野）によるものだと指摘している。

またマグレガー（1970、p.30）は、「この社会の誰一人として、全然人を頼りにしないで生きていけるものではない。相互依存関係ということが現代の複雑な社会の最大の特徴である。人生のあらゆる面で何事かをなそうとすれば、お互いに依存するものである。」と記している。まさに人間の本能としての「関係欲求」を指摘しているものである。

6 番目はハーズバーグ(Frederick Herzberg:1923－2000)である。

人はなぜ働くのか、このテーマを一貫して追求してきたのが心理学者であり経営学者であるハーズバーグである。彼は大学院卒業後、ピッツバーグ市の精神衛生局研究主任を務め7年間勤務する。この時職務として実施した精神衛生に関する実態調査の資料を整理し理論構築をする。この過程で「動機づけ－衛生理論」が誕生する。彼は、アメとムチで人を働かせることが常識となっていた現実に対して、人が仕事をするのは人間的に成長し、精神的健康を得たいという内発的な積極的動機があるはずだと主張する。彼の理論では「職務充実」や「職務拡大」等仕事への積極的動機づけを引き出す要因を「動機づけ要因」とし、不満を抑える要因を「衛生要因」として、人は「動機づけ要因」によってこそ、成長し仕事の中に創造性を発揮し、喜びを見出していくものだとする。

ここでいう「動機づけ要因」と「衛生要因」とは、いずれも大脳辺縁系（情動・信念脳）の神経反応に強く影響される要因であると考えられる。つまり大脳辺縁系の情動評価に基づく、快か不快か、有利か不利か、安全か危険か、という本能的判断に関わる要因である

といえる。「動機づけ要因」とは、積極的に、快、有利、安心をもたらす要因であり、「衛生要因」とは、その反対に不快、不利、危険を感じさせる要因であるといえる。

簡単に言えば、労務管理において、不快、不利、危険を極力抑え、逆に快、有利、安全といったものを積極的に感じられる施策や制度を構築することが必要だということになる。

そして、ハーズバーグ(1968、p.51)は「科学的思考が適用されるすべての分野のうちで一番現実の把握が難しいものが人間性の領域である。人間の心理的性質に関する限り、その長い歴史にも拘らず、またそれが科学的分野として成長したのが、科学的方法が明確に公式化された後であるという利点にもかかわらず理論化が困難を極めている。人間行動に関する自然法則の公式化の主な障害になっているのは、皮肉にも心理学者が問題探求の手段として、科学的方法を選び、その能率を買っているという事実である」として、人間行動研究に対して伝統的な科学的方法適用したことの過ちを指摘しているといえる。

7 番目にアージリス(Chris Argyris:1923-)を見る。

アージリスは、マグレガーらと並ぶ行動科学の代表的論者の一人である。彼の初期の関心事は組織と個人の関係を解明することであった。初期の代表的著書に『組織とパーソナリティ』(1961)、『新しい管理社会の探求』(1969)を挙げることが出来る。また、現在ではショーン(Donard Schon:1930-1997)との共著 *Organizational Learning* (1978)の著者として知られている。これらは、今日の「学習する組織」の先駆的文献となっている。

8 番目はリッカート(Rensis Likert:1903-1981)である。

リッカートは、独善的専制型、温情的専制型、協議型、参加型という「システム4」といわれる管理システムを構築する。その時代背景には、産業社会の高度化による労働の知識集約化やサービス化、労働力の高学歴化や基本的欲求充足への期待などといった時代の要請がある。「システム4」の基本概念は「支持的関係の原理」(principles of supportive relations)、「集団的方式」、「高い業績目標」の3つである。基本となる「支持的関係の原理」とは権限関係や階層関係を上下の命令的一方的な関係としてではなく、相互に承認し合い協力し合う集団の関係性として捉え、上から生産性への圧力をかける管理ではなく、従業員の主体性を尊重し参加を奨励するような管理の原則である。これに基づくと、いわゆる上司は、重複しあう集団間を結びつける「連結ピン」(linking-pin)の役割を果たすことになる。そして各職場集団に支持的関係による効果的な相互作用(影響)方式が形成されるならば、自ずと高い業績目標が設定されることになるという。

リッカート理論の中心概念をなすものが、「支持的関係の原理」であり、それは官僚制的

な階層統制方式に代わる経営統合の原理である。リッカート（1964、p.139）は、「組織体の中の人間が自分の経歴、価値、欲求、期待との関連において、組織のあらゆる相互作用、人間関係の中で自分が支持されているという実感を持つこと、さらに言えば、人間としての尊厳性を自覚し、かつ信じ続けられること、これを組織体のリーダーシップやその他のやり方によって、最大限にもたらせるようにするのが、「支持的関係の原理」である」としている。リカートもまさに「自己実現人モデル」の考え方に立つ研究者の一人である。

9 番目にゴールマン(Daniel Goleman:1974-)を挙げる。

ゴールマンは行動心理学者として『EQ 心の知能指数』（1996）、『EQ リーダーシップ』（2002）、『SQ 生き方の知能指数』（2007）等を著している。彼は「感じる知性」と「考える知性」という概念を右脳(情動・信念脳)と左脳(理智脳)との関係で捉え、そのバランスこそが人の人生を左右するという。また、人間の脳には「社会脳」としての働きがあり、相手の気持ちを読み取ったり、あるいは大脳辺縁系（右脳）の「開回路性」により共感(伝染)作用が広がるという。心理学と脳科学を融合させた人間に対するアプローチにゴールマンの特徴があるといえる。

最後にシャイン(Edger Schein:1928-)を見る。

シャインの著書に『キャリア・ダイナミクス』（1991）、『組織文化とリーダーシップ』（1989）等がある。彼は「複雑人」、「心理的契約」、「キャリアアンカー」、「組織文化」といった概念を用いて、個人や組織の行動に影響を与える要因について、多岐にわたる論理を展開している。シャインは「複雑人」として人間をモデル化し、それに対する動機づけの問題を考察している。

更に、「組織文化」が組織メンバーに影響を与えるものとして、「組織文化」をメンバー間に共有された「基本的仮定」(無意識に当然だと思っている知覚、思考、感覚)と定義している。

「基本的仮定」とは、野中（2010）の言う組織の暗黙知という概念に通底する。野中は、組織のルーティーンを集団の暗黙知と形式知として捉えている。つまり、共有化された知識は再度個人に取り込まれ、暗黙知化されている。そして組織共通の価値観が形成されることになる。N社のAOGU活動はこの価値観の共有化を目指すものであるといえる。

また、シャイン（1989）は、組織のリーダーが行う真に重要な唯一の仕事は、文化を創造し管理することであり、リーダーとしての独自の資質は、文化を操作する能力であるという。

以上のように、人間の発見とはまさに、「経済人モデル」に代えて「社会人モデル」、「自己実現人モデル」、そして「複雑人モデル」更に「意味充実人モデル」の発見への道のりを意味する。

その契機となるのがホーソン実験である。ホーソン実験を契機にして、レスリスバーガーやメイヨーらによる「人間関係アプローチ」の誕生を見、経営側の「コストの論理」に加え、労働者の「感情の論理」の重要性が強調される。いわゆる人間の発見であり、「社会人モデル」の誕生でもある。

ここに初めて脳科学との接点を見る素地が見出される。つまり「連帯とは何か」、「感情とは何か」という問題提起であり、まさに本論文の重要な手掛かりである「大脳辺縁系の神経機能」との関りを意味するものである。

因みにホーソン実験が行われている頃(1924～32)、ほぼ時を同じくして脳科学研究に不可欠のノイマンによるコンピューターの開発(1920)、電気信号増幅器の開発(1920)等が行われている。

その後、マズロー(欲求段階説)、マグレガー(X 理論-Y 理論)、ハーズバーグ (動機づけ・衛生理論)、アージリス(未成熟・成熟理論)などにより「自己実現モデル」という人間モデルが生まれる。

また、ゴールマンは『EQ リーダーシップ』を著し、人間行動の解明に脳科学的アプローチを取り入れている。

さらにシャインは、個人や組織の行動に影響与える要因を「組織文化」という概念で、本論文で採り上げる「意味充実人モデル」の原型として「複雑人モデル」を提唱する。

3. 組織と環境

1 番目にバーナード(Chester Irving Barnard:1886－1961)を挙げる。

バーナードの『新版・経営者の役割』(1968)の登場をもって近代組織論が誕生したといわれる。

その理由の1つは、従来の「支配システム」としての組織に対して「協働システム」という組織観を提示した点にある。すなわちバーナードは、それまでの管理中心の「管理論的組織論」から組織分析を中心とする「組織論的管理論」への転換という「バーナード革命」をもたらすのである。

他の1つは経営学の関心を外部環境への適応ないし「組織と環境」の相互作用的局面へと

移行せしめた点である。

また、「組織における人間とは何か」を問うバーナードの人間観は、組織の中で単に職務を遂行するだけの受身的人間ではなく、自由意思と感情を持った、一定の選択能力の範囲ではあるが、環境に積極的に働きかけて目的を達成しようとする自発的意思決定者である（「全人仮説」）とするものである。

彼は組織を対立する事実の統合物（個と全体の矛盾対立的ダイナミズム）と捉え、組織目的達成に関するものを「有効性」(effectiveness)、個人動機の満足に関するものを「能率」(efficiency)という概念で示す。そして、組織の維持には「有効性」と「能率」の二つの概念の総合化(均衡化)が不可欠であるとする。

個人動機の満足という「能率」が高まれば、組織目的の達成に関する「有効性」は高まり、組織の「有効性」が高まれば、個人に分配される誘因の資源が高まる。

一方、個人にとって組織に参加するということは自由度の放棄を意味する。したがって、それに見合う満足が得られるか否かが「能率」の基準となる。もし見返りが少なければ組織の「能率」は低いということになり、組織への貢献をやめるか組織を去るかのいずれかの結果をもたらす。その意味では組織の「能率」とは経済的目標概念であり、いわゆる外的報酬という概念に通じるものであると考えられる。

本論文では、組織における個人の人間的側面に対して脳科学的知見を援用して考察するが、そのことは、バーナードが志向した「組織における人間とは何か」という問いかけの延長線上に本論文が位置づけられるといえる。そして、彼が示した「能率」という概念は、いわゆる伝統的な外的報酬を前提にしたものであると考えられるが、本論文では脳科学的知見を援用して、伝統的外的報酬を超えて人間の「内的報酬」に目を向けるものであるといえる。

さらにバーナードは、組織目的の定型化には「道徳的側面(規範)」と「機会主義的側面(手段適合性)」があり、組織の存続のためにいずれも欠かせない。組織目的と個人動機(貢献意欲)を結合させるプロセスこそ「伝達 (コミュニケーション)」であり、組織におけるすべての活動はコミュニケーションに基礎をおかなければならないとする。

2 番目にサイモン(Herbert Alexander Simon:1916－2001)である。

サイモン理論の重要な側面の一つは、意思決定の合理性を追求すると共に、そこに明確な限界があることを指摘し、これを克服する手段として組織を論じている点である。サイモンの主たるテーマは、人間の組織における意思決定の過程とその合理性の限界であり、

その一方で人工知能のパイオニアとして意思決定支援システム構築に関る。彼は管理の本質を意思決定におき、目的達成のための環境適応に関する機会主義の理論を展開すると共に、リーダーシップにおける決定的要因として道德性の重要性を強調する。バーナードが管理の本質としての意思決定の機会主義と道德性のうち、「リーダーシップの本質は道德性の創造にある」と後者(道德性)を重視していたのに対して、サイモンは意思決定における価値前提(善悪・倫理・目的)と事実前提(事実認識、目的達成の手段)のうち、前者(価値前提)を除外して意思決定の科学を打ち立てる。それにより組織目的の合理性に問題を限定し、その側面での理論展開を目指すことになる。その意味でサイモン理論はバーナード理論の一面的な展開であるといえる。

本論文における問題意識としての「経営が経営学の中で考えられ、経営学が現場の中で考えられていない」という疑問の核心は、サイモンの「価値前提の除外」にあるといえる。

3 番目にローレンス (Paul Roger Lawrence:1922-) とローシュ (Jay William Lorsch:1932-) を見る。

ローレンスとローシュは共同で『組織の条件適応理論』(1977)を著す。「組織の環境適応」という視点から考察して、組織類型ごとに状況適合が違うから唯一最善の組織形態も特定の組織構造も存在しないと論じて、組織形態は組織のニーズに条件適合的であることを示す。ローレンスとローシュの考え方は、閉鎖的な自然システムモデル (人間関係論) を脱して、オープンで合理的なモデルを志向しており、環境と組織構造・組織過程の適合性を条件適合的に論じて、その適合が高業績をもたらすという研究である。

その中で、ローレンスとローシュ (1977、p.92) は、コンフリクトの解決について次のように記している。「…対面解決を用いることによってコンフリクトの効果的な解決が可能となり、また、分化と統合の望ましい状態への路が開かれるように思われる。高業績の組織はこの要因を最も明確に満たしていた。中業績の組織はある程度まで、低業績組織ではそれが最も低かった。」と。そして、組織づくりについて、「…有効な組織というのは、コンフリクトをとりつくろったり、権力や影響力むき出しにして一方の当事者に解決策を認めさせるというよりは、むしろ内部のコンフリクトを議論対決させるものである。」

(1973、p.23) として、個人がいかにコンフリクトを解決する経験を積むかが鍵を握ると主張している。

4 番目にトンプソン (James David Thompson:1920-1973) を見る。

1960 年前後から、環境や技術の関連において、組織構造のあり方を考えようとする新し

い組織論(一般にコンティンジェンシー理論という)が展開され始めた。その中で、トンプソン(1987、p.205)は「複合組織にとって、不確実性は基本的な問題と考えられ、不確実性に対処することが管理プロセス本質と考えられる」という。そして、その根拠を「合理性の基準」と「オープンシステム」という2つの要素から説明している。

組織の「合理性の基準」とは、組織が成果や能率を志向する合理的存在であることを意味する。そして、組織における理想的なテクニカルな合理性とは、因果関係に関する完全な知識と関連するすべての諸変数をコントロールすることが出来るという閉鎖性を要求する。しかし、組織は環境と継続的に交換関係を持つ「オープンシステム」であり、組織的合理性は、クローズドシステムの理論に完全に適合するものではなく、オープンシステムを必要としているという(p.24)。

トンプソンの理論は、「不確実性に対処することが管理プロセスの本質である」という主張の下に、組織の境界設定、相互依存性による組織構造のデザイン、タスク環境の現実に対する適応行動等、様々な組織現象を、不確実性への対処あるいはその減少の手段として位置づけたところに特徴がある。

こうして、彼は「組織を構造化するための『唯一最善の方法』は存在しない」というコンティンジェンシー理論の命題を導き出した。

第5番目はワイク(Karl Edward Weick:1936-)である。

ワイクの世界観は、彼の言う「組織化」に集約されている。彼は「組織」ではなく「組織化」といった方がよいという。なぜなら、「このようにポイントを変えることによって、協働行為に伴う社会的秩序というものが壊れやすい反面、訂正もしやすい、したがって不断に再構築を繰り返さなければならない進行中でダイナミックな秩序であることが、分かってくる」(1997、p.v)からである。

ワイクの世界観が最もよく反映されているのが「イナクトメント：実現」(enactment)という概念である。彼はこの概念を「組織化の進化モデル」と呼ばれるモデルの中で位置づけている。ワイクの立場は、自分にとって現実なり環境は、結局自分が創り出したものだということである。人間が創り出したものに振り回されて、その中からまたさらに創り出していく。近年ワイクはこうした議論の延長として「センスメイキング」を論じている。

また彼は、「適応は適応可能性を排除する」ということに注意を促す。すなわち、現在の適応に汲々していると、将来の適応可能性が犠牲にされかねないというのである。

ワイクが遊びを奨励するのもこのジレンマの反映だと考えられる。なお、ワイクは組織

において「適応が適応可能性を排除する」ことを排除するために、「ルース・カップリング」という概念を提起している。

第6番目にミンツバーク(Henry Mintzberg:1939-)を見る。

ミンツバークは「マネジャーの仕事とは何か」を追求する。彼の考えはその後『マネジャーの仕事』(1993)として発表される。また、彼の研究は組織が戦略を策定する過程や組織の構造・権力へと展開され、『人間感覚のマネジメント』(1991)としてまとめられる。この中で彼は、「左脳で計画立案し、右脳でマネージする」として、意思決定と脳科学との接点を示している。

彼の所論に貫かれているものは「行き過ぎた合理性」、あるいは「過度の分析主義」に対する批判である。ミンツバークは自らの研究経歴の出発点として、集計されたデータを机の上で合理的に分析するのではなく、マネジャーが活動する実際の現場で事実を観察する方法を選んだ。また彼は合理や分析よりも、むしろ直観の重要性を説く。彼にとって組織の戦略は、コンピューターを駆使した詳細なデータ分析により現場を離れてオフィスで作成されたものではなく、現場感覚で直観にもとづいた試行錯誤の行動プロセスの中で、創発的に形成されるものなのである。つまり、彼は「人間感覚への回帰」を説いているのである。

既に述べたように、バーナードは、人間は自由意思と感情を持ち一定の範囲ながら、環境に積極的に働きかけて目的を達成しようとする意思決定者であるとする。

河野(2008)は、「愛する」、「考える」という心の動きは、実際には現実世界との双方向的やり取りの中で成立する過程であり、対象やそれへの行動から切り離してそれらの行為そのもの抽出することは出来ない。愛するという心も、考えるという心も、それが働きかける外的環境と働きかけるための身体を必要とする。つまり、環境に働きかけるとは、心を脳(身体の器官)に置くのではなく、脳(身体)とそれを取り巻く環境の間におくということであるとする(拡張する心)。その意味では、バーナードが捉える「人間的側面」に脳科学的知見を援用することにより、バーナードの考え方を一歩現代的に深化させることが出来る。

バーナードは組織を所与のものとしているが、今日における組織と環境という捉え方には、組織を構成する人間が環境をどのように捉えるかということと同時に、その上で自らを変革し組織をも変革するという、本論文で採り上げた寺澤(2008)の「意味充実人モデル」

志向が込められている。

ワイク、ミンツバークについては既に、脳科学の世界を強く認識しており、本論文において、彼らの所説を脳科学的視点で援用しているところである。

4. 制度と戦略

1 番目にヴェブレン(Thorstein Veblen:1857－1929)を挙げる。

制度派経済学の始祖ヴェブレンは経済現象の各部分(需要・供給・価格・所得等)の算術的総和は必ずしも全体と等しくないとして社会・経済的側面を重視する全体論的アプローチをとり、初めて「資本と経営の分離」を主張した。ヴェブレンは現代企業体制について、何よりも営利原則の上に立つのは際限の無い無駄・浪費の社会であるとする。一層の企業体制の発展は、慢性的で長期的な不況を生み出す傾向を強める。そして企業の利害はついには愛国主義的であると同時に好戦的な国家政策をも要求するようになる。それは、『有閑階級の理論』(1998)で述べられていた野蛮な略奪文化への復古に他ならず、ヴェブレンはここに近代資本主義にとって大きな岐路を見てとっているといえる。つまり、繁栄とは、人間や社会の繁栄ではなく、企業の繁栄を意味することになってしまったという認識であり、経済合理性の追求が果たして人間とその社会に繁栄をもたらすことになるのかという問題提起でもある。

2 番目はコモンズ(John Rogers Commons:1862－1945)である。

コモンズの思想的基盤の 1 つは当時アメリカに広まっていたプラグマティズムである。そしてもう 1 つの思想的基盤は制度主義経済学(Institutional Economics)である。当時アメリカの経済学は自由放任を原則とする古典学派経済学が主流であった。しかし、小規模企業の自由競争を前提とする古典学派経済学は、独占資本の形成期であった当時のアメリカ経済の諸問題を解決することが出来ない。そこで、ドイツ歴史学派経済学を学んだイリーらの経済学者はドイツから帰国後アメリカ経済学会を創設し、制度学派経済学を発足させ経済社会の改良に取り組んだ。コモンズはこのイリーから社会改良主義的経済学を学んだ。コモンズは「取引」、「ゴーイングコンサーン」などの重要な概念を創出する。これらの概念はウィリアムソンの「取引費用の理論」やバーナード「組織均衡論」の構築に影響を与えることになる。

また、コモンズ(1975)は、古典学派経済学が前提としている自由競争の時代には、人間は利己心に基づいて行動されるとされていたが、20 世紀になると個人行動よりも集団行

動が優先し、人間は風習や習慣に基づいて行動するようになるという。そして、個人は集団行動の行動ルールを守ることによって、個人が期待した結果を得ることが出来るようになる。その意味では、集団行動とは、広い意味での人間性の「法」であり、個人行動を統制するものである、という。

3 番目にシュンペーター(Joseph Alois Schumpeter:1883－1950)を見る。

シュンペーターは 20 世紀を代表する経済学者の 1 人である。彼は経済の成長と発展を峻別し、前者は植物の成長のように連続的であって、同一線上での変化で軌道の修正を伴わないとする。これに対して後者は経済の軌道の変更であり、したがってその変化は連続的成長というよりも断続的、飛躍的であり静態的な循環とは質を異にするものであるとする。シュンペーターは、「企業家精神」、「新結合」、「イノベーション」、「創造的破壊」という概念を打ち出し、資本主義の発展は「企業家」による「創造的破壊」として「新結合」の遂行、すなわち「イノベーション」によって実現されると主張する。

ワイク(1997)は、組織において、遊びは目的の手段ではなく「回り道」であるとして、その「回り道」の意義を、「新結合」の機会をもたらすことにあるとしている。

シュンペーターの提起した「新結合」の概念には、次の 5 つの場合が含まれている。つまり、①新しい財貨の生産、②新しい生活方法の導入、③新しい販路の開拓、④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現である。

N 社における AOGU 活動とは、⑤の新しい組織の実現(形成)を意図したものであるといえる。

4 番目はドラッカー(Peter Ferdinand Drucker:1909－2005)である。

20 世紀の半ばから現代までその著書が世界的に大きな影響力を持ち、そして現代社会の形成に決定的な役割を果たした思想家といえばドラッカーにおいて他にない。多くの著書の中で、経営学者ドラッカーを決定づけたのは『現代の経営』(1965)であり、ここではマネジメントの意義、役割、職務が論じられている。「産業社会論」を展開したドラッカーは、新たな企業論を打ち立てた。彼は産業社会において決定的、代表的、構成的な意味を持つのは大企業であり、それは経済的社会的統治制度であると把握する。また、これまでの企業は経済的機能を果たす存在としてのみ位置づけられてきたが、ドラッカーは現代企業を経済的機能に加えて社会機能・統治機能も同時に果たさなければならない制度であると規定している。彼の著作が日本も含めて世界中で読まれ、人々を魅了するのは、巷にあふれるハウトゥものの経営書の類とは決定的に異なり、「自由で機能する産業社会」の実現を展望した

からである。

また、彼は、「社員はコストではなく資源」という名言を遺した。「人間主義」こそドラッカーの根幹にある思想であるといえる。

この「社員はコストではなく資源」という名言を支えに、N社の「AOGU活動」という「回り道」が導入されたといえる。

5番目にチャンドラー(Alfred Dupont Chandler, Jr:1918–2007)を見る。

経営史家チャンドラーは、代表三部作とも言うべき『組織は戦略に従う』(2004)、『経営者の時代』(1979)、『スケール・アンド・スコープ』(1993)を著している

彼は、組織と戦略との相関関係を詳細な事例研究から示して見せる。たとえば「規模の経済」を求める戦略では「集権的職能制組織」が適合し、「範囲の経済(多角化)」を追求する戦略では「分権的事業部制組織」が構築されていくことになるとし、これがまさに「組織は戦略に従う」、すなわち、戦略によって組織が再編成されるということである。

『経営者の時代』(1979)には、*The Visible Hand*(見える手)という原題が付けられており、アダム・スミスの『国富論』に登場する「神の見えざる手」への対句として書かれたものである。彼は19世紀後半に出現した近代企業が、アメリカの産業発展と共に、市場メカニズム(見えざる手)に代わって重要な役割を果たしていることを主張する。

技術の進化は企業の大量生産を可能にし、市場向けに標準化された製品がつくられるようになり、また大量販売するための流通網が開発・駆使されるようになる。ここではもはや、経済活動の調整と資源の配分を市場メカニズム(見えざる手)に任せるだけでは十分ではなく、近代企業は管理的調整(マネジメント)という「目に見える手」が不可欠なものになる。現代が組織社会であることはドラッカーによって明言されたが、経営史の観点からこれを明らかにしたのがチャンドラーである。

N社のAOGU活動の取り組みとは、中小企業という小さな組織ながら、チャンドラーのいう「組織は戦略に従う」という概念を援用したといえる。伝統的な職人的組織を変革するためには理論的な戦略を掲げるだけではうまくいかない「AOGU」という極めて日常的な分かりやすいコンセプトが必要だと考えた。つまり、第1章第2節に記したように、①難しいこと(目に見えない世界)を易しく実践する、②難しいこと(日常的に無意識に行っていること)を深く考え実践する、③深いこと面白く実践する、ということである。

6番目はアンゾフ(H.Igor Ansoff:1918–2002)である。

アンゾフは経営戦略の実務に関ってから間もなく、「多角化戦略」に関する論文を『ハー

バート・ビジネス・レビュー』などに発表する。その後『企業戦略論』(1969)が高い評価を受け、経営戦略論におけるアンゾフの地位は確たるものとなる。

また、「シナジー」や「乱気流」といった極めて有用なコンセプトを開発し、「多角化経営」や「戦略的意思決定」等に関して先駆的な役割を果たす。

さらに、アンゾフは、それぞれの企業がどのような成長戦略を選択するか、どのような分野に多角化するのかについては、その企業がこれまで形成した組織の性格と能力によって大きく左右され、組織能力の向上と不断の組織学習が必要になるとして、「組織は戦略に従う」というチャンドラーの命題とは逆に、「戦略は組織に従う」という命題を示す。

最後にポーター(Michael・E・Porter : 1947-)を見る。

ポーターは、業界の構造分析を機軸とした競争戦略の創始者であり、3つの競争戦略と5つの競争要因を解明し、また「競争優位」や「価値連鎖」等のコンセプトを開発する。

3つの競争戦略とは、①コスト・リーダーシップ、②差別化、③集中であり、5つの競争要因とは、①新規参入の脅威、②既存の競争企業間の競争の度合い、③代替品・サービスの脅威、④顧客の交渉力、⑤供給業者の交渉力である。

また彼は、「企業は長期的競争力を獲得できるのか」という難問に挑み、『新版・競争の戦略』(1995)を著した。これにより経営戦略におけるポーターの地位は不動のものになったといわれる。

以上、制度と戦略における学説については、チャンドラーの「組織は戦略に従う」に見るように、組織と制度を、環境との関わりの中で戦略的に捉えようとする視点が強い。したがって、制度と戦略に関するすべての学説を、人の内面的側面に注目する本論文と直接結び付けて捉えることはできない。しかし、組織も制度も戦略も人の意思決定を伴うものであることに変わりはない。最終的に、意思決定者の大脳辺縁系と大脳新皮質との駆け引き(せめぎあい)の中で結論が下されることになる。

その中で、ドラッカーの「社員はコストではなく資源である」という思想がN社の人材開発取り組みの根底にあることは既に触れた通りである。また、シュンペーターの「企業家精神」、「新結合」、「イノベーション」、「創造的破壊」等は、既に本論文で「遊び感覚」や「生産性のジレンマ」の中で一部考察を試みたように、人間の大脳辺縁系の神経反応としての「感情」、「信念」、「鍛え込まれた直観」、あるいは「認知テンプレート(神経回路)」等に関する脳科学的知見と切り離しては考えられないものである。

第4節 脳科学と倫理

1990年以降、脳科学は新しい画像技術の開発によってめざましい進歩を遂げていることについては既に触れた。最も期待されるのは筋ジストロフィーやアルツハイマー病等の神経系の難病であろう。これらは人間に対して光明である。しかし、現在の脳科学が注目されているのは、治療に止まらずもっと治療を超えた分野にも進出しているからである。

たとえば、エンハンスメント（人間の平均や標準を超えて能力向上をすること）により、知性の向上や記憶力の昂進、性格の改変などといった新しい自己コントロール方法が可能になるかもしれない(河野、2008、p.6)。

治療（トリートメント）は、人間を健全な状態へ戻そうとするものである限り、我々の生活の枠組みや価値観までを変えてしまうものではない。しかし、エンハンスメントは、我々の常識や社会のあり方を根底から変えてしまいかねないものである。

コンピューターの専門家であり、バイオやナノテクノにも詳しい科学者であるナムは、脳による機械の直接操作、さらに人間の脳同士を直接接続することの可能性までも示唆している。「考えることで動かせる」究極の機械が出来るかもしれないということである。

こうした実験と未来予想は、我々に自分の能力を飛躍的に向上させてくれる期待を抱かせるが、同時にいいようも無い不安もかき立てる。たとえば、マインド・リーディングの問題、自由意志の問題(註1)、司法(犯罪捜査、裁判)における倫理的問題などである。

2008年1月14日、京都大学で開かれた国際公開シンポジウム「人口改造のエシックス」の報告において、国民が「脳科学に期待するが、規制も必要になる」と考えていることが統計的に示されている。全国の20～69歳の男女2,500人の調査で、思考や感情を読み取る技術を「犯罪捜査」や「法廷での証言の真偽判定」に利用することは、「望ましい」「どちらかといえば望ましい」は54%であり、「企業の人事管理」には「望ましくない」「どちらかといえば望ましくない」が計65%である。同じタイプの技術応用が、その適用分野によって評価にばらつきがある（河野、2008、pp.23 - 24）。

また河野は「脳科学の危険性は、それが個人をコントロールするテクノロジーとして権力によって利用されてしまうことにある」（p.35）と指摘している。

さらに、「自由意志」論争（決定論と非決定論）がある。「人間はいつ決意するのか」の論争である。我々が何らかの考えを意識する前に脳が仕事を始めているのなら、脳が心を動かしているということになる。

第5節 小括

本章では、心のありかの探求から神経科学にいたるの系譜を見てきた。その過程で心理学、動物行動学、実験動物学、認知科学、精神病理学などの登場と併せて、コンピューター（1920）や PET（1980）、MRI(1990)等の脳画像撮影装置が開発されて以来、神経生理学、神経生物学、神経細胞学、神経解剖学、計算論的神経科学等、神経を冠する学問が続々と名乗りを上げてくる。MRI は PET と比べて放射物質を使わないで脳活動を測定できることから、被験者も集めやすく、医師以外の研究者も脳活動測定実験に参加するようになったことから脳研究の土俵が一挙に拡大する。

一方、経営学の分野においては、19 世紀はじめのテイラーによる「科学的管理」から、メイヨーの「人間関係論」、マズローの「欲求段階説」を経てバーナードの「協働システム」、サイモンの「意思決定の科学」そして、ドラッカーの「自由で機能する産業社会」等を、「管理の誕生」、「人間の発見」、「組織と管理」、「制度と戦略」という 4 つの側面から見た。

経済学の分野においても、「行動経済学」、「複雑系経済学」、「神経経済学」など「複雑系」ないし「神経」を冠する学問研究が登場し始めてきている。そのことは要素還元論的アプローチの限界を認め、「生き物」を対象とする「生物連鎖的」アプローチの必要性の高まりと見る事が出来よう。つまり今日の閉塞的社会環境において派生する諸々の問題解決には、従来の合理性を前提とした効率概念だけでは限界があるとの暗黙の認識が広がりを見せているということになる。

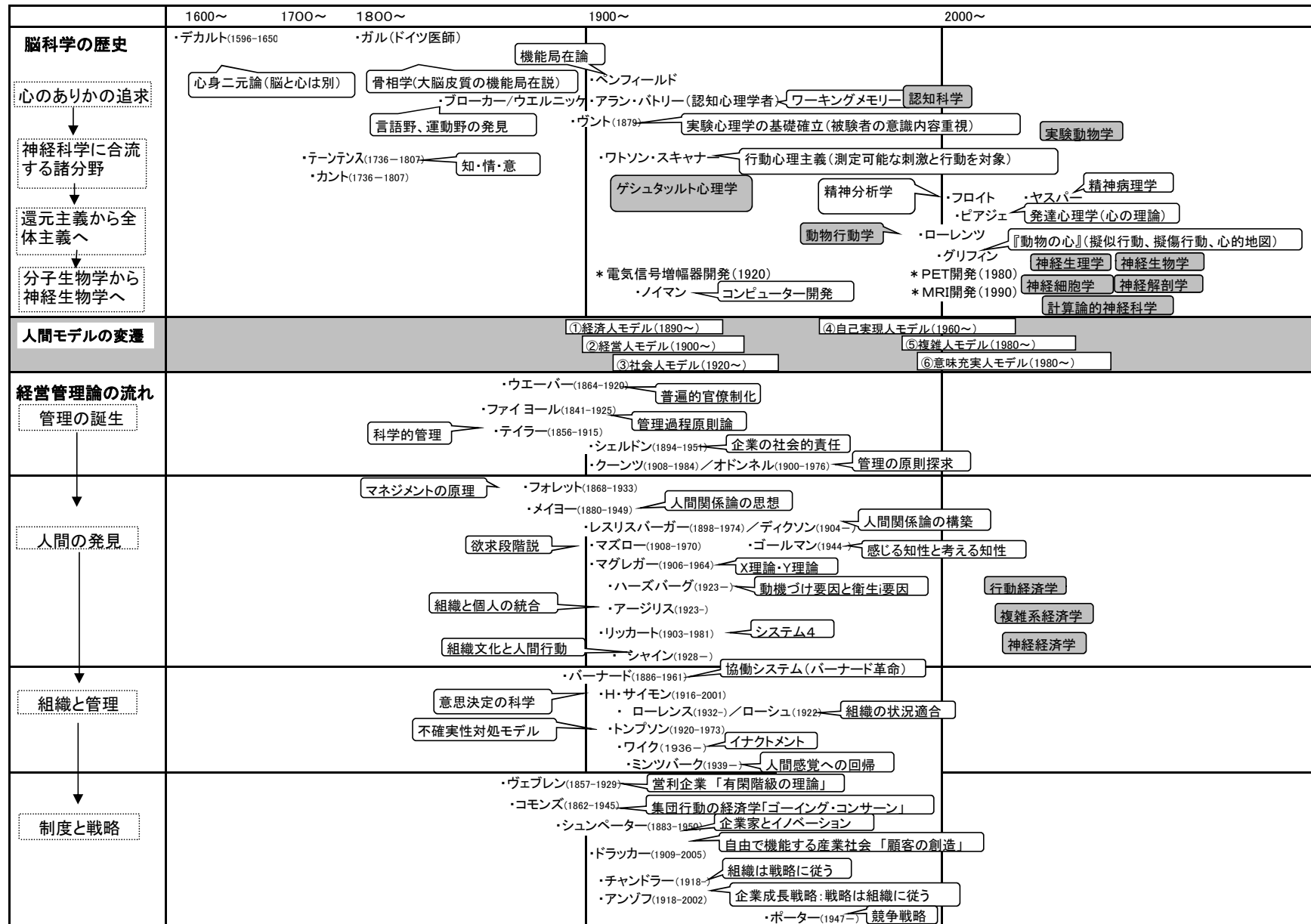
また、脳科学の急激な進展により、脳科学の技術により人間がコントロールされる可能性が高まっている。このことに関しても、脳神経倫理(ニューロエシックス)の問題として、慎重に考えていかなければならない時代に至ったという認識が必要になる。

註 1：1980 年に発表されたベンジャミン・リベットの研究では、決意を意識してから実際に手が動くまでに約 0.2 秒あり、脳から手への信号が伝わるには 0.05～0.1 秒かかるのだから、意識を持つ自己には 0.1 秒の余裕が残される。この 0.1 秒で無意識のうちに決定される行為をそのまま実行するか、それとも行為を禁止するかを選ぶことが出来る。そこに自由意志が入り込む余地があるとリベットは言う（ガザニカ、2006、pp.134－135）。

このリベットの驚くべき実験結果とは、我々が意識的に何かをしようと意識する際には常にその 550 ミリ秒前に脳の運動領域が活動を開始しているということである（「決定論」の根拠）。

リベットがいうように、もし我々が自由意志を持ち得ないとすれば、我々の社会生活は根本からその前提が揺らぐことになる。あらゆる行為は、犯罪も含めて心神喪失状態になされたものと同じく、当人に責任を問えなくなってしまう。しかし、現在の法律は、自由意志の存在を前提にしてつくられている。しかし、今もなお「決定論」と「自由意志論」の論争は続いている。

表6 脳科学と経営学説の系譜



出所 筆者作成

終 章 本研究の結論と今後の研究課題

本章においては、先ず第 1 節において、本論文の全体的要約と各章の要約をおこなう。次いで、第 2 節で本研究の社会的意義を示し、最後に第 3 節において今後の研究課題について述べ締めくくりとする。

第 1 節 本研究の結論

1. 本研究全体の要約

当研究の動機は、実践の社会科学である経営学が必ずしも現場サイドのニーズに応えていないのではないかという、経営コンサルタントである筆者の率直な疑問にあった。言葉を変えると、「経営が経営学の中で考えられ、経営学が経営の中で考えられていない」という問題意識であった。

経営現場にあっては、経営者特有の経験に鍛え込まれた信念と哲学といった、人としての総合力に基づいた意思決定が行われている。それは目に見えない内面の世界を意味するがゆえに合理的なものではないとみなされる。しかし、意思決定当事者は、その総合力は決して軽視することの出来ない重要なものであることを知っている。

この非合理的なものとしての扱いを受けてきた、目に見えない部分（総合力）に目を向けることこそ本研究の目的であった。

そのために、筆者が経営コンサルタントとして 4 年間にわたり指導に関った N 社の全社的意識革新活動（「AOGU 活動」）に対して、最近めざましい発展を遂げている脳科学等の知見を援用してその活動の意義と成果を科学的に検証を行った。

その結果得られた結論は、経営意思決定の十全な説明において、従来の効率概念を補完する新たな概念が必要になるということである。その導きの糸として「大脳新皮質（考える知性）から大脳辺縁系（感じる知性）へ」、外的報酬から内的報酬へ、「遊びと仕事の二分法からの解放」、「モノづくりの発想からコトづくりの発想へ」等の先行研究を、既述の問題意識の下で、経営コンサルタントとしての見地から解釈した。そして、その筆者の基本的問題意識に対して 1 つの答えを導くために、「フロー体験」に基づく「内的報酬」を生み出すための「仕事と管理の再構成」つまり、「回り道」の必要性を提起した。またさらに、N 社の事例を通して、あえて「回り道」をすることが、これまでの効率の概念を補完する新たな概念を導き出すことになることを具体的に明らかにした。併せて、この「回り道」をするという意思決定の根底に、伝統的「経済人」に代わる、変化を担う「意味充実人」

を育成しようとする意図があることを明らかにした。

また、N社の「AOGU 活動」という試みは、大脳辺縁系(情動脳：右脳：感じる知性)の神経機能に注目しその機能を強化して、日頃優先的に使われている大脳新皮質(理智脳：左脳：考える知性)とのバランスを図ることにより組織の効率を高めようとする活動であるということを明らかにした。

2. 各章の要約

序章で「経営が経営学の中で考えられ、経営学が経営の中で考えられていない」という筆者の問題意識を呈し、研究課題と研究の意義そして研究の方法論を示した。

第1章では、本論文の前提をなす、N社に対する2006年から2010年にわたる組織革新のコンサルティング事例について、その取り組み内容を現場の視点から詳細に紹介した。結果的には、利益額(経常利益)は4年前の取り組み開始時に比較して181%と大幅に伸びた。

第2章では、第1章で示したN社の意識革新活動(「AOGU 活動」)に対する科学的検証の1つの手段となる脳科学を中心とした知見について、「内的報酬」との関係で特に大脳辺縁系を中心にしたサーベイを行った。同時に、人の活性化の根源となる「関係欲求」に基づいて経営において愛とは何かについても事例を基に考察した。併せて、組織において1つの価値観を共有化するために、「人の習慣と脳(神経回路)」、人の心を読み取るための「自己認識」と「共感」についても脳科学的視点からの考察を試みた。

第3章では、第1章で示したN社のコンサルティング事例に対して、第2章で示した脳科学的知見を援用してその科学的裏づけを検証した。

先ず、人間モデルを振り返り、今日の変革期に必要な人間モデルは寺澤(2008)が示した「意味充実人モデル」であるとした。そして「内的報酬」と「意味充実人モデル」の関係を考察して、N社の意識革新の取り組み(「AOGU 活動」)が、現実の姿として「内的報酬」を求める「意味充実人」への組織的変容を目指すものであるとした。

また、渡瀬(1984)の所説に一部修正を加え、渡瀬が示した「ゲマインシャフト」と「ゲゼルシャフト」の図の間に「ゲマインシャフトⅡ」(中小企業)を新たに位置づけ、この「ゲマインシャフトⅡ」こそN社が目指している姿であることを示した。「ゲマインシャフトⅡ」においては、「部分人格」と「全人格」が調整しやすい(共存しやすい)ソフトな人間的組織(Soft Organization)が存在する。まさに「意味充実人間」が育つ組織といえる。

さらに、チクセントミハイの所論を援用し「フロー概念」に基づく「内的報酬」が得ら

れるような仕事と管理の再構成が必要であることを指摘した。そして、仕事と管理の再構成のヒントとして、野中(2003)の「モノづくり」(効率)から「コトづくり」(共感性、関係性)への発想の転換、ゴールマン(1996)の説く「感じる知性」、ならびにミンツバークのいう「右脳の活性化」、さらには、ミラー (1967) の「仕事と遊び感覚」を考察した。

ミラーによれば、遊びは「回り道」をすることであり、それによって新たな結合を生み出す経験をさせるものである。

その意味では、N 社の「AOGU 精神」(明るく、面白おかしく、皆で成長する)や、それに基づくハーモニー、川柳などによる笑いの促進はまさに「回り道」であるといえる。

第 4 章では、人間モデルの視点から、脳科学発展の経緯と経営学説をサーベイし、その接点を探ると共に、今後を展望した。

脳科学の源流には心のありかを探求する経緯がある。その後 MRI(脳画像撮影装置)等の機器の開発(1990)により脳科学のめざましい発展段階を迎え、医師以外の研究者の関心も高まり、脳研究の土俵が大きく広がりを見せている。

一方、経済学の関連分野においてもこれまでの研究領域に脳科学の知見を援用することが行われ、「行動経済学」、「神経経済学」、「複雑系経済学」等神経や複雑を冠する研究が名乗りを上げ始めている。これまでの経済学ないし経営学は実証的合理性に目を向け、人間特有の内面の世界を非合理的なものとして研究の対象として来なかったが、脳科学の進展により、経営学が今後益々脳科学的に裏づけられていく。そのことにより、人の思いが目的論的に組織化された有機体に生起する問題の究明がより一層進展してゆく。

本研究はそのような潮流の中にある。

第 2 節 本研究の社会的意義

歴史的なパラダイム転換期といえる今日の閉塞状況の中で、これまでの効率という概念では対処できない数々の問題が惹起している。環境問題、原子力汚染問題、弱者と強者の問題、富者と貧者の問題、高齢化社会に関する種々の問題等限りが無い。

企業においては、これらの問題に対処していくためには、これまでの効率という概念を補完する新たな概念が必要になる。そのことは、これまでの意思決定論に対して思い切った発想の転換を迫ることになる。そのヒントとして、「モノづくりからコトづくりへ」「外的報酬から内的報酬へ」、「仕事と遊びの二分法からの解放」等の先行研究を考察した。同時に、N 社における実際の意識革新事例の中に、これらの先行研究との関係を脳科学的に

検証し、その取り組みの意義を科学的に検証した。

本論文の意義は、経営意思決定前提において科学的分析の対象から除外されてきた、価値前提（善悪・倫理に関わる主観的問題）に脳科学的知見を適用することによって、経営意思決定論がより人間味を帯びた現実的なものになり得ることを示した点にある。

しかし、本論文は1つの事例に基づくものであるという限界をもつ。他の事例による検証、加えて脳科学以外のアプローチの可能性についても検討していくことが必要である。

第3節 今後の研究課題

21世紀に入った今日、企業のオフィスの机には各人1台のパソコンが設置され、社員はそのパソコンと向き合って仕事をしている。また、オフィス外では、ほとんどの人々が携帯電話を片手に街を往来している。

人々は皆、めまぐるしいスピードで進化を続ける情報機器を駆使して生きている。組織における仕事の形も管理の形も大きく変化している。

組織における個人の知識は、人間の脳内データベースからパソコンという組織の「記憶装置」に置き換えられ、知の共有化がごく自然に行われている。

個人の生活においても、我々の生活は外部の記憶装置によって維持されているといっても過言ではない。たとえば、覚えておくべき事柄を手帳やカレンダーに書き込んだりコンピューターに記憶させておいたりする。そして、何か行動する時にはカレンダーを確認し、手帳を開き、コンピューターを起動させる等といったことを日々日常的に行っているのである。

ロシアの心理学者ヴィゴツキーの「拡張した心」の概念によれば、人間の行動の特徴は、様々な媒体に媒介されているという。つまり、われわれの心は、身体と外的環境との「関係性」（身体－環境システム）の中に存在するのである。そのことは、意思決定という心的行為も外部との関係性の中で行われていることを意味する。

本論文は、伝統的効率概念を補完する新たな概念を考察することを目的とした。そのために大脳辺縁系という情動や信念（非合理的神経反応）を司る器官に目をむけ、一般にいわれる非合理性とは何なのかについて考察した。そして理（大脳新皮質）と情（大脳辺縁系）が常にせめぎあい、最終的に支配権を持つのは情（大脳辺縁系）であることを脳科学的に確認した。

脳科学の研究は、今後人間のあらゆる領域に広げられていくことは間違いない。そのこ

とにより、「経営が経営学の中で考えられ、経営学が経営の中で考えられていない」という筆者の率直な問題意識も次第に解消されていくに違いない。

今後筆者は、今回の研究を基に日常の経営コンサル活動を通して当面、次の3点を解明していきたいと考えている。つまり、①「経営理念と大脳辺縁系の関係」、②「高齢者雇用と高齢者の活性化の問題」、③「組織の魅力に関する問題」である。

いずれも筆者が現実に関心として関わっているテーマである。

①については、経営理念と称するものはあるが、そのほとんどがお題目化した存在となり日常の活動の中で活かされていないという問題である。文字通り理念として大脳新皮質において捉えられているのである。本来、経営理念として掲げられた言葉を知っている状態からその意味を知っている状態、さらに策定者の思いを共有している状態になっていなければならない。筆者はこれまでその対策として、「コンピテンシー」という手法を用いて、経営理念を具体的に日常行動に落とし込み、無意識のうちにその行動を習慣化させることを指導してきた。この手法をさらに大脳辺縁系の神経反応と接続させることにより、理屈でわかった状態から心で分かった状態にもっていくことができないかと考えている。

つまり社員の大脳辺縁系に働きかける経営理念のあり方を考察するということである。

②については、筆者は1998年から今日まで、長崎県から高齢者雇用問題の専門委員の任命、並びに2005年から今日まで、国から高齢者雇用アドバイザーの任命を受け、高齢者(60歳以上)の継続雇用の問題を考えてきた。高齢者雇用安定法に基づいて、企業に対して高齢者を70歳に向けて継続雇用することを啓蒙する活動である。そこに流れている考え方は、高齢者を労働力として雇用するという、いわゆる労働経済学的視点に立ったものである。

しかし、筆者はもう1つの視点が欠けていることを痛切に感じ、それを筆者なりに埋め合わせて対応してきた。それは経験と知恵を備えているといわれる高齢者の内面の世界に深く目を向けるということである。企業は、高齢者雇用安定法を遵守することは当然としても、高齢者を戦略的に生かすことを考えなければならない。現実に行っている高齢者問題の本質とは、30歳40歳の働き方根拠に根ざしていることを企業側は自覚せねばならない。つまりその企業の高齢者の働きぶりはその企業の鏡といえるのである。

高齢者を真に生かすためには、高齢者の内面の世界を理解し、誇りと気概を持って働いてもらう環境を整えなければならない。つまり、「内的報酬」を如何に工夫するかに関する問題である。また同時に、高齢者自身にも60歳を越えてなお働く意義と社会的役割を自覚

的に考えさせなければならない。

筆者は、この問題は脳科学的知見と深く関るテーマであると考え。

ローウェ、J. & R、カーン(2000)が指摘した「医学が覆した 6 つの常識」等をヒントに高齢者問題を脳辺縁系との関係で考察を深めたいと思っている。

3 つ目の「組織の魅力」については、「中小企業の魅力とは何か」という視点に立って、最終的に、「仕事の演出性」と組織の構成員に共感された暗黙知の問題として、また「内的報酬」の問題として、脳科学的知見を援用して研究を進めていきたいと考えている。

参考文献

日本語文献

- 安部敏哉（2011）「デシの内発的動機付に関する一考察－企業における応用可能性の検討－」『新たな経営原理の探求』 pp.222 - 223、日本経営学会編、千倉書房。
- 伊藤文雄（1975）『コモンズ研究』同文館。
- 稲盛和夫（2004）『生き方』サンマーク出版。
- 大橋昭一・竹林浩志(2008)『ホーソン実験の研究』同文館出版。
- 大塚久雄（1977）『社会科学における人間』岩波新書。
- 加護野忠男（1988）『組織認識論』千倉書房。
- 加藤俊徳（2008）「脳はいくつになっても成長する」月刊誌『致知』11月号、pp.44 - 48。
- 河野哲也（2008）『暴走する脳科学』光文社新書。
- 岸田民樹・田中政光（2009）『経営学説史』有斐閣アルマ。
- 厚東篤生・濱田秀伯（2008）『よくわかる脳とこころの図解百科』小学館。
- 坂井克之（2008）『心の脳科学』中公新書。
- 酒田英夫（1987）『記憶は脳のどこにあるのか』岩波書店。
- 坂本光司（2008）『日本でいちばん大切にしたい会社』あさ出版。
- 佐々木正人（1994）『アフォーダンス－新しい認知の理論』岩波書店。
- 篠浦伸禎・紙渡良平（2009）『脳科学が証明する人間学の効用』月刊誌『致知』7月号、pp.58 - 67。
- 清水祐三（2003）『数字と人情』PHP 研究所。
- 清水龍瑩（1983）『経営者能力論』千倉書房。
- 鈴木大拙（1956）『禅とは何か』角川文庫。
- 高木貞敬（1992）『子育ての脳生理学』朝日新聞。
- 竹内 毅（1995）『中小企業の経営』同友館。
- 田中富久子（1998）『女の脳・男の脳』NHKブックス。
- 谷口雅春（1949）『祈りの科学』日本教文社。
- 時実利彦（1962）『脳の話』岩波新書。
- 寺澤朝子（2008）『個人と組織変化』文眞堂。
- 中野裕治・貞松茂・勝部伸夫・嵯峨一郎（2007）『はじめて学ぶ経営学』ミネルヴァ書房。
- 長瀬勝彦（2008）『意思決定のマネジメント』東洋経済新報社。
- 西尾實（1957）『方丈記 徒然草』岩波書店。
- 野中郁次郎・紺野登（2003）『知識創造の方法論』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透（2010）『流れを経営する』東洋経済新報社。
- 夏目漱石（1943）『草枕』岩波書店。
- 林徹（2000）『革新と組織の経営学』中央経済社。
- 林徹（2005）『組織のパワーとリズム』中央経済社。
- 福岡伸一（2009）『動的平衡』木楽舎。
- 藤澤雄一郎(2011)「内的報酬とフロー概念－N社のコンサルティング事例－」『長崎大学大学院経済学
科研究論集 第6号』

藤原正彦（2005）『国家の品格』新潮社。

藤芳誠一（1978）『経営基本管理』日本マンパワー。

松原泰道（1972）『般若心経入門』小学館。

ブライアン・アーサー・吉川智教・多田富雄・奥野正博（1997）『複雑系の経済学』ダイヤモンド社。

松村道一（2002）『脳科学への招待』サイエンス社。

松本 元（1996）『愛は脳を活性化させる』岩波書店。

村井俊哉（2007）『社会化した脳』エクスナレッジ。

村上和雄（2008）『アホは神の望み』サンマル出版。

村山元英・小柏喜久夫(1998)『経営人類学』創世社。

茂木健一郎（2003）『意識とは何か』ちくま新書。

茂木健一郎（2004）『脳内現象』NHKブックス。

茂木健一郎（2008）「変化・成長する人の極意・脳とこころの鍛え方」月刊誌『致知』9月号、pp.8 - 18。

森五郎（1978）『労務管理』日本マンパワー。

森川英正（1996）『トップマネジメントの経営史』有斐閣。

森崎信尋（2004）『脳の世紀』近代文芸社。

山岸俊男（2008）『日本の安全はなぜ消えたのか』集英社。

山口昌男編（1988）『文化人類学』NHK 学園。

山鳥重（2003）『わかるとはどういうことか』ちくま書店。

和田秀樹（2007）『人は感情から老化する』祥伝社。

渡瀬浩（1984）『経営組織と家族集団』中央経済社。

渡辺裕子（1993）『自分を愛するために』いのちのことば社。

英欧文献

Alderfer, C. (1969), "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, No.4, *Department of Administrative Sciences, Yale University*

Ansoff, H. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年。)

Argyris, C. (1957), *Personality and Organization: the Conflict Between System and the Individual*, Harper & Row, Publishers, Incorporated, New York. (伊吹山太郎・中村実訳『組織とパーソナリティー』日本能率協会, 1961年。)

Argyris, C. (1964), *Integrating the individual and the Organization*, John Wiley & Son, Inc. (三隅二不二・黒川正流訳『新しい管理社会の探求』産業能率短期大学出版部, 1969年。)

Argyris, C. and Schon, D. (1978), *Organizational learning: A theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Barnard, C. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新版・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。)

Bergson, H. (1984), *Essai sur les Donnees Immediates de la Conscience*, Paris: Felix Alcan. (平井啓之訳『時間と自由』白水社, 2009年。)

- Calvin, W. (1996), *How Brains Think*, Harper Collins Publishers, Inc. (澤口俊之訳『知性はいつ生まれたか』草思社, 1997 年。)
- Chandler, Jr., A. (1977), *The Visible Hand*, Harvard University Press. (鳥羽金一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代』東洋経済新報社, 1979 年。)
- Chandler, Jr., A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: M. I. T. Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004 年。)
- Chandler, Jr., A. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press in Cambridge. (安部悦生他訳『スケール・アンド・スコープー経営力発展の国際比較』有斐閣, 1993 年。)
- Csikszentmihalyi, M. (1975), *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*, Josey-Bass Inc. (今村浩明訳『楽しみの社会学』新思索社, 2000 年。)
- Crovitz, H. (1967), “The form of logical solutions”, *American Journal of Psychology* 80:461-462.
- Damasio, A. (1994), *Descartes Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*, William Morris Agency, the Inc., New York. (田中三彦訳『生存する脳』講談社, 2000 年。)
- Dawkins, R. (1989), *The Selfish Gene*, Oxford University Press. (日高敏隆・岸由二・羽田節子・垂水雄二訳『利己的な遺伝子』紀伊国屋書店, 1991 年。)
- Deci, L. (1980), *The Psychology of Self-Determination*, D. C. Health & Company. (石田梅男訳『自己決定の心理学』誠信書房, 1985 年。)
- Dewey, J. (1916), *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education* (松野安男訳『民主主義と教育』岩波文庫, 1975 年。)
- Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Brothers Publishers, New York. (野田一夫監修・現代経営研究会訳『現代の経営』ダイヤモンド社, 1965 年。)
- Fayol, H. (1916), *Administration industrielle et generale*, Saint-Etienne: Siege de la Societe. (都築栄訳『産業並びに一般の管理』風間書房, 1958 年。)
- Follett, M. (1965), *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*. New York Peter Smith Publishers Inc. (水戸公監訳『新しい国家』文真堂, 1993 年。)
- Frank, R. (1988), *Passion within Reason: The Strategic Role of the Emotions*, W. W. Norton & Company, Inc. (山岸俊男監訳『オデッセウスの鎖ー適応プログラムとしての感情』サイエンス社, 1995 年。)
- Frankl, E. (1966), “Self-Transcendence as a Human Phenomenon”, *Journal of Humanistic Psychology*, Vol.6.
- Fromm, E. (1956), *The Art of Loving*, New York, Harper & Brothers. (鈴木晶訳『愛すること』紀伊国屋書店, 1991 年。)
- Gazzaniga, M. (2005), *The Ethical Brain*, the Dana Press. (梶山歩み訳『脳の中の倫理』紀伊国屋書店, 2006 年。)
- Gibson, J. (1979), *The Ecological Approach to Visual Perception*, Houghton Mifflin Company. (古崎敬・古崎愛子・辻敬一郎・村瀬旻訳『生態学的視覚論ーヒトの知覚世界を探るー』サイエンス社, 1985 年。)
- Glimcher, P. (2003), *Decisions, Uncertainty, and the Brain*, MIT Press. (宮下英三訳『神経系経済

学入門』生産性出版,2008年。)

Goldberg, E. (2005), *The Wisdom Paradox*, Carlisle & Company L.L.C., New York. (藤井留美訳『老いて賢くなる脳』日本放送出版協会, 2006年。)

Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence*, Brockman, Inc. (土屋京子訳『EQ こころの知能指数』講談社, 1996年。)

Goleman, D. and R. Boyatzis. and A. McKee. (2002), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. (土屋京子訳『EQ リーダーシップ』日本経済新聞出版社, 2002年。)

Goleman, D. (2006), *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. (土屋京子訳『SQ 生き方の知能指数』日本経済新聞出版社, 2007年。)

Gues, A. (1997), *The Living Company*, Longview Publishing Limited. (堀出一郎訳『企業生命力』日経BP社, 2002年。)

Heidegger, M. (1927), *Sein und Zeit*. (桑木務訳『存在と時間』岩波文庫、1960年。)

Herifetz, M. and S. Halle. (1995), "Leading Change, Overcoming Chaos - Making Change Succeed in Your Organization", *Proceeding of American Production & Inventory Control Society*.

Herzberg, F. (1968), *Work and the Nature of Man*, E. Tuttle Co. Inc. (北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社, 1968年。)

Hochschild, A. (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, CA: University of California Press. (石川准・室伏亜希訳『管理される心』世界思想社, 2000年。)

Kahneman, D and A. Tversky. (1972), "Subjective Probability: A Judgment of Representativeness." *Cognitive Psychology* 3:430 - 454.

Koontz, H. and C. O'Donnell. (1964), *Principles of Management: An Analysis of Managerial Function*, Original English edition published by McGraw, Hill, Inc. (大坪檀訳『経営管理の原則』ダイヤモンド社, 1966年。)

Lawrence, P. and J. Lorsch. (1969), *Developing Organizations: Diagnosis and Action*, Addison - Wesley Publishing Company, Inc. (高橋達男訳『組織づくり』産業能率短期大学出版部, 1973年。)

Lawrence, P. and J. Lorsch. (1967), *Organization and Environment*, Harvard University Press. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部, 1977年。)

Levitin, D. (2006), *This is Your Brain on Music*, A member of Penguin Group (USA) Inc. (西田美緒子訳『音楽好きな脳』白揚社, 2010年。)

Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, the McGraw-Hill Book Co., Inc. (三隅不二訳『経営の行動科学』ダイヤモンド社, 1964年。)

March, G. and H. Simon. (1958), *Organizations*, New York: Wiley. (土屋森章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年。)

Maslow, A. (1970), *Motivation and Personality*, 2nd ed. New York: Harper and Row (originally 1954). (小口忠彦『改定新版・人間性の心理学』産業能率大学出版部, 1984年。)

Maslow, A. (1998), *Maslow on Management*, John Wiley & Sons, Inc, New York. (金井壽宏・大川修二訳『完全なる人間』日本経済新聞社, 2001年。)

McGregor, D. (1981), *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill Inc New York. (高橋達男訳『新版 企業の人間的側面』産業能率大学出版部, 1970年。)

- Miller, G. and R. Buckhout. (1973), *Psychology: The science of mental life*, 2nd.ed., New York: Harper and Row. (戸田壺子・新田倫義訳『心理学の認識』白揚社, 1967 年。)
- Mintzberg, H. (1980), *The Nature of Managerial Work*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993 年。)
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management*, The Free Press, Division of Macmillan, Inc., New York, U.S.A. (北野利信訳『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社, 1991 年。)
- Mintzberg, H. (2004), *Managers Not MBAs*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, California. (池村千秋訳『MBA が会社を滅ぼす—マネジャーの正しい育て方』日経 B P 社, 2006 年。)
- Mintzberg, H. (2009), *Managing*, Berrett-Koehler Publishers Inc., California. (池村千秋訳『マネジャーの実像』日経 B P 社, 2011 年。)
- Nellson, R. and S. Winter. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press. (後藤晃・角南篤・田中辰雄訳『経済変動の進化論』慶應義塾大学出版会, 2007 年。)
- Newberg, A., MD., E. d Aquili, MD., V. Rause. (2001), *Why God Wont Go Away*, a division of Random House, Inc. (茂木健一郎監訳・木村俊雄訳『脳はいかにして〈神〉を見るか』PHP 研究所, 2003 年。)
- Nitin, N. (2008), "Employee Motivation : A Powerful New Model" , *Diamond Harbard Business Review October*. (スコフィールド, 素子訳『新しい動機づけ理論』DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー, 2008 年 10 月号。)
- Paul, L. and J. Lorsch. (1967), *Organization and environment : Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部, 1977 年。)
- Poincare, H. (1908), *Science et Methode*, (吉田洋一訳『科学と方法』岩波書店, 1926 年。)
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, Macmillan Publishing Co. Inc., New York. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新版・競走の戦略』ダイヤモンド社, 1995 年。)
- Putnam, H. (1981), *Reason , Truth and History*, Cambridge University Press. (野本和幸訳(『理性・心理・歴史』法政大学出版社, 1994 年。)
- Roethlisberger, F. (1941), *Management and Moral*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (野田一夫・川村欣也訳『改定版・経営と勤労意欲』ダイヤモンド社, 1967 年。)
- Roethlisberger, F and W. Dickson. (1939), *Management and the Worker*, Harvard University Press.
- Rowe, J. and R. Kahn. (1998), *Successful Aging*, International Creative Management, Inc., New York. (関根一彦訳『年齢の嘘』日経 B P 社, 2000 年。)
- Schacter, D. (2001), *The Seven Sins of Memory: How the Mind Forgets and Remembers*, Published by Special arrangement with Houghton Mifflin Company. (春日井晶子訳『なぜあれが思い出せなくなるのか』日本経済新聞社, 2002 年。)
- Schein, E. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addition Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991 年。)
- Schein, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989 年。)
- Schumpeter, J. (1926), *Theorise der wirtschaftlichen Entwicklung*, 2. Aufl. Leipzig: Duncker & Humbolt. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑清一訳『経済発展の理論』岩波書店, 1977 年。)

- Sheldon, O. (1924), *The Philosophy of Management*, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd. (企業制度研究会訳『経営のフィロソフィ』雄松堂書店, 1975 年。)
- Simon, H. (1957), *Models of Man*, Jhon Wiley & Son, Inc, New York. (宮沢光一訳『人間行動のモデル』同文館, 1970 年。)
- Simon, H. (1976), *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*, 3rd ed., New York: Free Press. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『新版・経営行動：経営組織における意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社, 1989 年。)
- Simon, H. (1977), *The New Science of Management Decision*, Rev. ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall (originally in 1960), (稲葉元吉・倉井武夫訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部, 1979 年)
- Simon, H. (1981), *The Science of the Artificial*, 2nd ed., MIT Press. (稲葉元吉・吉原英樹訳『新版システムの科学』パーソナルメディア, 1987 年。)
- Smith, Adam. (1759), *The Theory of Moral Sentiments*, London: Printed for A. Millar, in the Strand; and A. Kincaid and J, Bell, in Edinburgh. (水田洋訳『道徳感情論(上)』岩波文庫, 2003 年。)
- Thompson, J. (1967), *Organization in Action*, McGRAW - HILL, Inc. (高宮晋監訳『オーガニゼーションインアクション』同文間, 1987 年。)
- Tönnies, F. (1887), *Gemeinschaft und gesellschaft : Grundbegriffe der reinen Soziologie*. (杉之原寿一訳『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト：純粋社会学の基本概念』理想社, 1954 年。)
- Thaler, R. and C, Sunstein. (2008), *Nudge : Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, Yale University Press London. (遠藤真美訳『実践行動経済学』日経 B P 社, 2009 年。)
- Terkel, S. (1974), *Working*, New York: Pantheon.
- Veblen, T. (1899), *The Theory of Leisure Class: An Economic Study in the Evolution of Institutions*. (小原敬士訳『有閑階級の理論』岩波書店, 1961 年。)
- Veblen, T. (1899), *The Theory of Leisure Class: An Economic Study in the Evolution of Institutions*. (高哲雄訳『有閑階級の理論』筑摩書房, 1998 年。)
- Waal, F. (1996), *Good Natured: The Origins of Right and Wrong in Humans and Other Animals*, Harvard University Press. (西田利貞・藤井留美訳『利己的なサル、他人を思いやるサル』草思社, 1998 年。)
- Waal, F. (2009), *The Age of Empathy: Natures Lessons for a Kinder Society*, The Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc. (柴田裕之・西田利貞『共感の時代』紀伊国屋書店, 2010 年。)
- Watkins, K. and V, Marsick. (1993), *Sculpting the learning Organization*, Jossey-Bass Inc., Publishers. (神田良・岩崎尚人訳『学習する組織をつくる』日本能率協会マネジメントセンター, 1995 年。)
- Weick, K. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Wesley. (金子暁訳『組織化の心理学』誠信書房, 1980 年。)
- Weick, K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed. Reading, MA: Wesley. (遠田雄志訳『原書第 2 版・組織化の社会心理学』文真堂, 1997 年。)
- Weick, K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage. (遠田雄志・西本直人訳

『センスメイキング・イン・オーガニゼーション』文眞堂,2001 年。)

Weber, M . (1920 - 21), *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*, 3Bde. (大塚久雄・生松敬三訳
『宗教社会学論選』みすず書房,1972 年。)

Wilson, J. (1993), *The Molar Sense*, The Free Press A Division of Simon&Schuster Inc.

謝 辞

本論文作成に当たって、研究者の世界とは縁遠い現場上がりの筆者に対して、常に的確なご指導をいただいた主指導教授の長崎大学大学院経済学研究科 林 徹教授に心からお礼を申し上げます。

林教授は、研究者としての真摯な求道精神と共に、常に現場への鋭い視線をもたれていました。それだけに、現場上がりの筆者には、そのご助言にいつも勇気づけられる思いが致しました。本論文が完成に至りましたのもその賜物だと深く感謝申し上げます。

また、同大学副指導教授の内田滋教授、並びに、深浦厚之教授には、本論文全般にわたって、特に経済学的視点から、極めて貴重なご助言をいただき心から御礼申し上げます。お2人のご助言をいかに論文に取り込んでいくかという思考過程は、私にとって非常に高い緊張感を伴うものでした。しかし、極めて有益な時間であったと思います。

それから、本論文作成のベースとなった N 社取締役永田専務様ならびに社員ご一同様に対して心から御礼を申し上げます。N 社のご協力が無ければこの論文は生まれることは無かったといえます。この論文の作成は 4 年という長きにわたる N 社の組織的ご協力の賜物です。

また、私の大学の先輩であり、御高齢になお鞭打って中小企業の研究に取り組まれておられる竹内毅先生に心からお礼を申し上げます。現場上がりの私を精神面で常に支えていただいた存在でした。

そして、私が所属する長崎アカデミー男声合唱団の指揮者高林弘氏に心からお礼を申し上げます。氏にはメンタルハーモニーという概念をご指導いただくと共に、N 社での合唱指導等、当研究に当たって音楽の意味について色々のご助言をいただきました。

最後に私の 3 年間の研究活動を温かく見守っていただいた多くの方々に改めて心から感謝の気持ちをお送りいたします。

これを機に、経営学と経営現場の接点に軸足を置いて、一層の研鑽を図り、中小企業の経営支援に真摯に立ち向かうべく心を新たにしますところではあります。